

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Comunicación**

Maestría en Comunicación Estratégica

**Análisis de la gestión comunicacional del Ejército y establecimiento de estrategias para fortalecer la imagen institucional**

Tania Libeth Paredes López

Tutora: Saudia Yaniré Levoyer Salas

Quito, 2021

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional		
	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		



### **Cláusula de cesión de derechos de publicación**

Yo, Tania Libeth Paredes López, autora del trabajo intitulado “Análisis de la gestión comunicacional del Ejército y establecimiento de estrategias para fortalecer la imagen institucional”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Comunicación Estratégica en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede en Quito-Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

18 de enero del 2021

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

La comunicación históricamente ha sido vista como un proceso lineal donde emisor, mensaje y receptor eran sus componentes. En las últimas décadas esta visión ha sido dejada de lado para ser abordada desde otras perspectivas, una de ellas la Nueva Teoría Estratégica planteada por Rafael Alberto Pérez.

El estudio que el autor plantea acerca de las organizaciones nos permite analizar los problemas comunicacionales desde la estrategia y la comunicación se ubica como un eje de cambio. La comunicación estratégica desde el pensamiento complejo concibe a la organización desde el principio de incertidumbre, lo que permite pensarla desde varias disciplinas que aporten sobre el cambio de la realidad.

Es decir, se plantea analizar a las organizaciones desde la complejidad y considera que la comunicación estratégica presenta soluciones desde una visión integral y la transversalidad, buscando la transformación generada desde el marco de la organización social, el relacionamiento entre los actores y la cultura de la organización.

Como herramienta metodológica se ha tomado a la prospectiva para el análisis comunicacional del Ejército Ecuatoriano, como organización de estudio. La propuesta de escenarios y el posterior planteamiento de estrategias comunicacionales parten de un estudio de los procesos de comunicación, sus productos, sus medios, así como de las relaciones con sus públicos, sobre la base de una matriz FODA.

Este estudio propone, desde los conceptos teóricos, que la institución militar profundice la investigación comunicacional de los fenómenos, los actores y el contexto, y pueda verse como una organización compleja y se adapte a los cambios constantes, sin dejar de lado matrices socioculturales desde tejidos transdisciplinarios que permitan pensar las estrategias de comunicación para fortalecer la gestión del Sistema de Comunicación Social. Desde el nuevo paradigma, el objetivo principal del Ejército Ecuatoriano será mantener la imagen institucional, fortalecer la identidad y las relaciones con otros actores y públicos, así como generar una cultura comunicacional atenta al cambio.

Palabras clave: Comunicación estratégica, organización, complejidad, nuevo paradigma, prospectiva, escenario, estrategia, cultura organizacional, comunicación interna, comunicación externa, ejército



A quienes desde el cielo bendicen mi camino, mis abuelos.

A mis padres, quienes son mi fortaleza  
y sin ellos esta meta no sería una realidad.

A mi familia, la motivación que me impulsa a ser mejor,  
a dejar huella y ejemplo para superarnos cada día.

A esos amigos incondicionales que con sus palabras de aliento  
me animaron en todo momento.





## **Agradecimiento**

A la Universidad Andina Simón Bolívar que me ha permitido expandir mis conocimientos y alcanzar esta nueva meta.

A mi tutora Saudia Levoyer, quien me guió e impulsó a no desmayar en este paso final; así como al Dr. José Laso y Hernán Reyes quienes aportaron ideas finales a este proyecto académico.

Al Ejército Ecuatoriano, en especial a quienes integran el Sistema de Comunicación Social, que han hecho de este trabajo académico, un aporte al mejoramiento de la gestión institucional.

A mis amigos y compañeros de trabajo y universidad por su afecto y por su aporte con sus ideas.

A mi familia, a mis padres, sin ellos este objetivo no hubiese sido posible.

Mi sincera gratitud para todos.



## Tabla de contenidos

Figuras y tablas.....	13
Introducción.....	15
Capítulo primero Comunicación Estratégica.....	17
1. La comunicación en el siglo XX.....	17
1.1. Comunicación estratégica y cultura organizacional.....	18
1.2. Comunicación interna.....	29
1.2.1. El rol de la comunicación interna.....	30
1. 3. Comunicación Externa.....	32
1. 4. Comunicación institucional.....	35
Capítulo segundo Análisis de la gestión comunicacional en el Ejército Ecuatoriano....	39
1. Diagnóstico comunicacional del Ejército como institución .....	39
1.1. Contexto organizacional.....	39
1.1.1. Filosofía institucional.....	39
1.1.2. Dirección de Comunicación Social: historia, estructura, objetivos. 40	
1.2. La prospectiva, el camino hacia los escenarios .....	43
1.2.1. El Ejército junto a su pueblo, un acercamiento histórico .....	45
1.2.2. Análisis de productos comunicacionales .....	48
1.2.3. Medios digitales en el Ejército Ecuatoriano.....	52
1.2.4. Actores.....	59
1.2.5. Matriz FODA.....	63
1.2.6. Escenarios.....	67
Capítulo tercero Estrategias comunicacionales para el Ejército Ecuatoriano.....	69
1. Aterrizamos en la estrategia.....	69
1.1. Objetivo.....	69
1.2. Mecanismo.....	69
1.3. Estrategias.....	69
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	83
Obras citadas.....	87



## Figuras y tablas

Figura 1. Mapa de procesos de la Dirección de Comunicación Social del Ejército Ecuatoriano.....	41
Figura 2. Portada de revista Ejército Nacional.....	49
Figura 3. Portada de revista Ejército Nacional.....	49
Figura 4. Portada de boletín informativo <i>Así Somos</i> .....	50
Figura 5. Portada de boletín informativo <i>Así Somos</i> .....	50
Figura 6. Diseño de boletín informativo <i>Ráfaga</i> .....	51
Figura 7. Diseño de boletín informativo <i>Ráfaga</i> .....	51
Figura 8. Captura de pantalla de página web.....	53
Figura 9. Captura de pantalla de productos comunicacionales en la página web.....	54
Figura 10. Captura de pantalla de diagrama de grupos de <i>whatsapp</i> del Sistema de Comunicación Social.....	56
Figura 11. Captura de pantalla de imagen de diagrama de grupos de <i>whatsapp</i> de la institución.....	57
Figura 12. Diagrama de actores que intervienen en el proceso comunicativo.....	60
Tabla 1. Numérico personal de comunicación social en la institución.....	42
Tabla 2. Datos estadísticos sobre número de seguidores en redes sociales.....	54
Tabla 3. Datos estadísticos sobre número de publicaciones en redes sociales.....	55
Tabla 4. Marca de racionalidad comunicacional, los que mandan.....	61
Tabla 5. Marca de racionalidad comunicacional, los que obedecen.....	61
Tabla 6. Marca de racionalidad comunicacional, los que comunican.....	62
Tabla 7. Marca de racionalidad comunicacional, los que se relacionan.....	62
Tabla 8. Matriz FODA del Ejército Ecuatoriano.....	63
Tabla 9. Estrategias para escenario 1.....	70
Tabla 10. Estrategias para escenario 2.....	72



## Introducción

La comunicación es un factor primordial en las organizaciones y corporaciones, sean estas pequeñas o grandes, pues las apoyan para que alcancen sus objetivos y planteen estrategias para lograr una gestión adecuada en los ámbitos operativos, administrativos o sociales.

En el caso del Ejército Ecuatoriano, una institución que ha tenido un alto grado de credibilidad en el país, no puede dejar de lado su labor en el campo comunicacional, ya que no solo es imperioso ser conocido y comunicar lo que se hace, sino que es importante diferenciarse a través de valores determinados y que sea percibido de parte de los grupos de interés del modo lo más cercano posible a la realidad, conservándose así el nivel de credibilidad y reputación de la institución.

No obstante, también se debe considerar la problemática que se genera en el interior de la institución en relación a la gestión comunicacional desde adentro, con sus públicos internos. Para ello es necesario conocer bien cómo es su funcionamiento, qué procesos se manejan y cómo se los maneja.

Esta última interrogante está estrechamente ligada al tema de la credibilidad, ya que si se parte del análisis de la gestión comunicacional en su nivel interno, esto nos permitirá diagnosticar las relaciones con sus públicos externos.

En este contexto, la comunicación organizacional se convierte en un instrumento que apoya una cultura en la que los valores y la filosofía de la organización sean el reflejo de esta. Para poder llegar a este fin se debe proceder al análisis de la gestión de comunicación de donde surgen las siguientes interrogantes: ¿cómo maneja la institución la comunicación? ¿Cuándo se ha logrado una comunicación dinámica que genere vínculos que permitan una relación más eficiente del Ejército con sus públicos?

Desde esta perspectiva, dar a conocer oportunamente lo que hace el Ejército generará un clima de opinión favorable no solo para buscar respuestas, sino también para generar debate sobre las acciones positivas o negativas, propendiendo que la institución deje de lado la “cultura del silencio”<sup>1</sup> como estrategia que ha llevado al distanciamiento de la sociedad con la institución.

---

<sup>1</sup> La institución militar posee una su cultura organizacional que está condicionada en sus actos comunicativos con un contenido escaso y poco abierto hacia la sociedad, la generación de contenidos informativos que son enviados a los medios de comunicación son insuficientes y si se los difunde se lo

Conscientes de su situación actual, los militares buscan reivindicar su actuación frente a la política de comunicación que ha tenido como características históricas a la confidencialidad y el sigilo, y promover una nueva postura que esté encaminada a mostrar su trabajo. Es precisamente en este punto en el que radica el problema de comunicación dentro de la institución, ya que su principal debilidad está enmarcada en el sistema jerárquico y vertical, que por su naturaleza no le permite comunicarse abiertamente con sus públicos y por el contrario se ha cerrado, dado que la fluidez de la información es escasa.

Si bien desde hace algunos años se han formulado políticas de comunicación dentro de la institución militar, existen factores como la falta de presupuesto y falta de colaboración o concientización de ciertos actores, para que los procesos comunicativos no se hayan ejecutados con éxito. Estos dos factores repercuten en la escasa cultura organizativa en la que está inmersa la organización militar y en la insuficiente gestión de comunicación, que en la actualidad, requiere ser más participativa debido al cambio cultural de la sociedad.

Para ello, esta investigación pretende pensar nuevas formas de solventar esta problemática y la Nueva Teoría Estratégica ha sido el sustento que marca el estudio del caso como una institución que debe ir en el rumbo de la transformación. El objetivo de este estudio es sentar bases para que en el área de la comunicación, la institución busque nuevas formas de relacionamiento, para que como institución genere una comunicación más abierta y fluida, donde el contexto y el relacionamiento con los actores sean primordiales en los procesos comunicativos, para así enfrentar las transformaciones que en una nueva realidad cambiante presenta.

Para este estudio, se ha tomado a la comunicación estratégica como base teórica y a la prospectiva como metodología que permite no solo anticiparse a las acciones, sino prever que puede pasar, examinar e involucrar a los actores y el contexto, plantear escenarios posibles y llevar a la reflexión de la organización, a que tome decisiones y recurra a la acción; es decir, plantear estrategias para el mejoramiento de la gestión comunicacional en la institucional militar.



## **Capítulo primero**

### **Comunicación Estratégica**

#### **1. La comunicación en el siglo XXI**

La sociedad, a través de la historia, ha evolucionado y la comunicación ha sido el eje transversal para que los individuos pongan en común sus intereses, ya que desde su concepto básico comunicar significa intercambiar, compartir información o vivir en comunidad. No obstante, cuando se estudia a la comunicación como ciencia, muchas de sus teorías y proposiciones aún mantienen la concepción tradicional de emisor-mensaje-receptor, incluyendo al canal y la retroalimentación (Aguado 2014).

En las últimas décadas, la comunicación ocupa grandes espacios gracias al avance de las nuevas tecnologías como el Internet y la web 2.0, estas son herramientas que permiten acercarse más unos a otros. Sin embargo, (Orcés en prensa) manifiesta que hay muchos que dicen que esto no es comunicación, que solamente es una mera transmisión de información al instante a través de estos canales.

De esta manera, al finalizar la segunda década del siglo XXI, el concepto tradicional de comunicación ha tenido cambios sustanciales. Hoy en día ya no se entiende a la comunicación como una forma de transmisión solamente, sino como acción social y cultural, pues genera una interacción simbólica, que permite adaptarse al entorno (Pérez 2008). Es decir, se deja de lado la concepción cibernético-informacional y se adapta un modelo más socio-antropológico y pragmático en el que existen acciones de mutua influencia entre seres humanos. Esta relación genera, por un lado, cambios políticos y económicos, así como situaciones sociales en la que unos actores son dominantes y otros son relegados a dichas situaciones.

En ese contexto, Jesús Galindo y Octavio Islas (2015, 14) proponen que “la comunicación como concepto ha evolucionado, y hoy nos ofrece un campo de visiones para ver y entender en principio casi todo asunto asociado a la vida social. Eso es un rasgo de poder innegable y presente. Ya no es sólo un objeto, es un punto de vista constructivo, una matriz de percepción y de acción”. Desde el enfoque pragmático, Luckmann considera a la comunicación como creadora de poder, pero también como opositora al poder (Pérez 2008).

En este punto, es importante precisar por qué la comunicación es generadora de cambio. Desde una visión pragmática es una forma de acción inherente al ser humano.

La participación de dos o más individuos en la construcción de saberes y experiencias crean vínculos más dinámicos, los actores comparten y generan niveles de comprensión y puntos de contacto; es decir, la comunicación se concibe desde su concepto básico, el de intercambiar o poner en común sus visiones y experiencias.

Esta relación comunicacional entre actores provoca una articulación productiva dentro de las organizaciones, sean estas de cualquier índole, lo que origina un diálogo que faculta la creación de estrategias que conciben cambios pensados desde la problemática y el contexto social de las instituciones. El análisis de las características positivas y negativas de una organización y el reconocimiento de las peculiaridades de sus miembros hará que “se logre la construcción colectiva de estrategias que emergen de las lógicas naturales del funcionamiento organizacional” (Durán Bravo et al. 2016).

Por tal razón, la comunicación se convierte en el eje que atraviesa las organizaciones; en ninguno de los procesos que una organización lleve a cabo por más pequeños que sean, la comunicación puede dejar de aparecer. Y si se piensa que la comunicación genera vínculos entre personas, actores, comunidades y sociedades, esta se convierte necesariamente en una comunicación estratégica que busca la consecución de objetivos organizacionales que obviamente van a estar cruzando transversalmente en todos los ámbitos de la gestión institucional (Durán Bravo et al. 2016).

En el libro *Transformar para bien: la comunicación de hoy* (Orcés en prensa), se hace referencia a la comunicación como la ciencia de la acción práctica, que abarca varios campos de aplicación de la organización, en la conducta de sus miembros, en los hechos y en las relaciones con los grupos de interés.

### **1.1. Comunicación estratégica y cultura organizacional**

Desde la premisa de entender a la comunicación como acción se debe entender su función en las organizaciones. En este sentido, se dice que la comunicación permite que las instituciones alcancen sus objetivos, planteen estrategias para lograr una gestión en los ámbitos operativos, administrativos o sociales (Arribas, Pérez, y Herrera Echenique 2017).

Desde hace algunos años, Pérez y Massoni (2009) abordan el estudio de las organizaciones no desde un modelo armónico y estable, puesto que existen en ellas condiciones de complejidad, por lo que es necesario llevar adelante sus proyectos a través de la autoorganización, de los consensos, renovaciones, logrando de esta manera procesos de estabilización, desde una aproximación basada en la complejidad.

Para Jorge Etkin (2003, 26) “la complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias”. Es decir, desde la mirada de la complejidad existe la interacción entre lo dispuesto y el caos y permite unir los procesos en los que se articula lo que está desagregado y lo que es distinto a través de la evolución en la comunicación.

Por su parte, Marcelo Manucci (2005, 8), quien también parte desde el enfoque del nuevo paradigma estratégico, entiende a la complejidad como “una propiedad inherente a cada sistema. La complejidad tiene que ver con la dinámica de la organización interna de un sistema, la emergencia de nuevas formas y patrones de comportamiento a partir de la interacción de sus elementos”.

¿Por qué entender desde complejidad a las organizaciones? Porque estas pueden ser analizadas como un tejido de eventos o acciones que se generan desde la incertidumbre, y en la que se auto organizan como respuesta a los cambios presentados. La complejidad parte de considerar el desorden, la incertidumbre, lo inquietante, y no puede ser concebido desde la fragmentación o el conocimiento de sus partes y la nula interacción entre ellas (Massoni 2013).

Es preciso por ello, que las organizaciones logren fases de equilibrio, las que se originan en las actividades conjuntas de los integrantes, estableciendo vínculos y estructuras estables y previsibles, reflejando orden y unidad. No obstante, pueden existir crisis o cambios que puedan llevar a renovaciones que deben estar sustentadas en las relaciones básicas, constitutivas y fundacionales, así como en los principios de identidad y en la cultura organizacional (Etkin 2003).

Desde los conceptos de Edgar Morin se plantea que una organización es “un conjunto de sistemas jerarquizados constituidos por subsistemas que interactúan en forma permanente, asimilan informaciones, aprende y cambian sus comportamientos” (Barberousse 2015, 99), es decir, se considera que estas deben aprender a manejar los cambios.

El pensamiento complejo de Morin busca también una fundamentación en el concepto de paradigma, pero va más allá de la tradicional concepción de Kuhn en la que el conocimiento se genera solo como producto social e histórico. Desde su concepción de pensamiento complejo, Morin plantea que hay procesos de construcción y reconstrucción permanentes, que lleven a cambiar las condiciones socioculturales y así cambiar la conciencia. Por tanto, si la organización busca llegar a sus objetivos se debe

tomar en cuenta que “el sujeto como observador/perceptuador no puede concebirse aislado del objeto de estudio y se lo debe considerar en y por su relación coorganizadora con su ambiente y entorno en el marco de un pensamiento ecologizante” (Barberousse 2015, 108).

Alfonso Vargas (2017, 45) afirma que “la empresa es un sistema humano complejo, y para entender cabalmente esa complejidad hemos de hacerlo desde dentro del sistema. Se trata, pues, de un enfoque centrado no en los individuos y su autonomía, sino en las relaciones, en las conversaciones; por tanto, en procesos relacionados con la política, la ideología, la comunicación, el poder, el dominio, la persuasión, la remoción de resistencias, la ética. Como resultado de esa vida conversacional y sus interacciones, las empresas se autoorganizan y las estrategias emergen. Las estrategias son, en consecuencia, patrones de acción emergentes que surgen de la interacción de las opciones adoptadas por muchos grupos diferentes de personas”.

Por tanto, no se puede dejar de lado en el análisis de la organización a los actores como elementos fundamentales (individuales o en grupo) que forman y conforman sus actitudes y comportamientos, lo que nos lleva a entender la dinámica de las organizaciones.

La comunicación permite asumir retos en los que las organizaciones deben comprenderse desde su conjunto, como sistemas complejos, sin olvidar sus contextos, mirando sus fortalezas, debilidades, sus carencias. Pero también hay que comprender cada elemento, cada actor, pues cada uno tiene sus particularidades complejas y como organizaciones vivas siempre se presentarán sucesos o momentos de crisis que permitirán transformarse y alcanzar progresos y eso va de la mano de la innovación, la creatividad a la que estén preparadas las organizaciones (Pérez 2017).

Es imprescindible, como dice Alfonso Vargas (Vargas 2017), que la recuperación del humano como ser social y rescatar los valores no solo en su formación técnica, sino también su conciencia sobre el comportamiento ético y su liderazgo responsable.

Tomando como base las ideas sobre pensamiento complejo, es preciso dar un paso más y conectarlo hacia los conceptos de pensamiento estratégico para lograr los cambios necesarios que llevan a presuponer que si la organización está o no preparada para superar momentos de desorden, y si este desorden mal llevado le retrasa el camino para la auto-organización.

Se torna importante partir de un nuevo enfoque teórico que “nos remite a conductas articuladoras, que tienen que ver con el escuchar y armonizar, pero sobre todo con reconducir a un cauce común posiciones que inicialmente se presentan como incompatibles” (Pérez 2017, 31).

Y aquí aparece la Nueva Teoría Estratégica (NTE) planteada por Rafael Alberto Pérez, quien tras cuestionar los paradigmas: militar, científico-matemático y económico-*managerial*<sup>2</sup> concluye en un nuevo modelo basado en la complejidad y en la relacionalidad, como un nuevo paradigma emergente. Y es así que refunda el pensamiento sobre la estrategia desde el pensamiento complejo moriniano, pero también desde la relación entre las personas y las organizaciones, pero sobre todo desde la comunicación, es decir, propone un estudio desde un enfoque transdisciplinar. “Los nuevos paradigmas de la ciencia representan un viaje hacia el pensamiento complejo mediante una mirada transdisciplinar y relacional pensada para una sociedad cansada de la guerra y del conflicto que aspira a alcanzar sus metas mediante la co-construcción de sus tramas sociales y relacionales” (Pérez 2017, 29).

La NTE propone varios cambios conceptuales: aporta una nueva visión humanista y relacional, enfatiza en los aspectos transformadores y articuladores de la acción estratégica y nos presenta siete cambios que la diferencian de teorías anteriores relativos a la estrategia: el paradigma, el sujeto, la organización, el objeto de estudio, la matriz de estudio, el método y los modelos.

Rafael Pérez explica cada uno de los cambios:

1.º: de la fragmentación a la complejidad, 2.º: en el sujeto, del actor racional al hombre relacional, 3.º: en la organización, de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación, 4.º: en el objeto y enfoque, de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación, 5.º: en la matriz de estudio, de la Economía a la Comunicación, 6.º: en el método; nuevas herramientas; 7.º metodología, nuevos modelos (Pérez 2014, 21).

La propuesta de la NTE que plantea Rafael Pérez ubica el concepto de estrategia estrechamente relacionado con el de comunicación. Para Pérez la estrategia “es la capacidad humana que nos ayuda a articular y reconfigurar nuestra trama de relaciones

---

<sup>2</sup> Modelo en el que la estrategia es vista desde las *business schools* y aparece el *management* estratégico, así como los conceptos de planificación, análisis, comunicación, etc. Luc Boyer y Noël Equilbey, en 1993, afirmaron que “El *management* es el arte de poner a la organización al servicio de la estrategia” (Pérez 2014, 6)

(personales y profesionales) y así gestionar nuestro tránsito desde una situación dada a otra más deseada” (Pérez y Massoni 2009, 285).

¿Por qué hablar de una capacidad? Desde otros enfoques como el militar o el económico, la estrategia toma importancia por el manejo de lo circunstancial o la ganancia, olvidando los procesos humanos y sociales. Por ello, la Nueva Teoría Estratégica propone una explicación del proceso operacional donde el ser humano tiene el dominio para tomar decisiones estratégicas que permitan adoptar un camino que lo lleve a pensar en el futuro; pero estas decisiones no son tomadas solo de forma individual, sino que lo hace de forma grupal, como integrante de una sociedad, lo que lleva a que las acciones colectivas estén contempladas en los sistemas sociales (organizaciones o empresas) y así el proceso es adaptar estrategias, lo que entenderíamos como un modelo organizacional.

Si los antiguos paradigmas veían a la estrategia como el arte de dirigir la guerra o las operaciones militares o incluso en otros ámbitos como el de los negocios, de la política o incluso el deportivo; la capacidad de strategar, en la actualidad, va por otro camino y repercute en los cambios que se generan en los nuevos escenarios en donde las demandas y los retos para los individuos así como para las organizaciones se inclinan hacia la “capacidad de absorción de las organizaciones ante la aceleración tecnológica; la gestión de la diversidad; y la gestión de la complejidad y el caos (de la incertidumbre)” (Vargas 2017, 34).

Tomando en cuenta este análisis se puede ya pensar en la NTE como una disciplina en la que el estudio no se centra solo en una materia, sino que es transdisciplinar, y donde las nuevas concepciones de comunicación juegan un papel primordial.

La NTE propone dejar atrás la concepción lineal de la comunicación y apoyarse en los aportes de la sociología, psicología, semiótica y otras disciplinas para complementarse y es precisamente lo que le hace a la comunicación transdisciplinar más humana por su capacidad y actividad compleja:

La transdisciplinariedad permite ampliar la mirada que estaba ciertamente centrada en los mensajes y se comienza a examinar a la comunicación como un circuito espacio/temporal de acontecimientos vinculados que involucran a personas que se encuentran en el campo perceptual del otro, personas en interacción. Este enfoque deriva en la reconceptualización de la comunicación que destaca su dimensión como proceso de conocimiento en el marco de lo fluido, en tanto considera los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos (Pérez y Massoni 2009, 287).

Entender a la comunicación desde el paradigma de la complejidad también lleva a comprender que se debe buscar ese espacio híbrido en donde se configura la trama relacional de los sujetos y que las categorías de emisor y receptor son limitadas; por tanto, en este modelo no existe un narrador principal, sino que son todos los actores los que participan en esa área interactiva, relacional y social del encuentro y la transformación entre las alteridades (Pérez y Massoni 2009).

Otro de los cambios propuestos por la NTE se centra en “entender la comunicación como el espacio de encuentro, hibridación y transformación en donde se articulan las percepciones plurales de la realidad” (Pérez y Massoni 2009, 300).

El precepto de que la comunicación es acción permite definir a la comunicación estratégica como una forma de interacción simbólica que se genera en una situación de juego, donde, en un ambiente de incertidumbre, los jugadores tienen alternativas de decisión las mismas que se toman de acuerdo a las acciones del otro u otros jugadores, en este juego se deben tomar en cuenta los contextos sociales de todos los actores para llegar al objetivo planteado. Las decisiones al ser ejecutadas deben ser controladas y evaluadas (Pérez y Massoni 2009).

Por tanto, la comunicación estratégica cobra importancia no solo para la producción de medios, sino que ayudan a la gestión en donde se utilizan herramientas como la investigación y la planificación con el fin de transformar las organizaciones.

Sandra Massoni añade el concepto de transformación, basada en una búsqueda de un cambio sociocultural, en donde los valores y objetivos de la organización se construyan en conjunto con los otros, que se generen en espacios de diálogos, en los que los puntos de encuentro y los disensos erijan dinámicas sociales que tomen en cuenta la diversidad tanto social como cultural. Para Massoni (2013, 43) “uno de los desafíos de la comunicación en un mundo fluido es entonces identificar aquella parte de la solución que cada actor puede y quiere abordar porque responde de alguna manera a sus intereses y necesidades actuales en torno a la problemática”.

Para la investigación de la comunicación estratégica en una organización, por tanto, es relevante tener en cuenta herramientas metodológicas como las presentadas por (Massoni 2016). La técnica de las Marcas de Racionalidad Comunicacional, “más que una fórmula cerrada, es llave de entrada a propiciar reconfiguraciones intersubjetivas en dimensiones múltiples que no implica un proceso ni jerárquico, ni incremental, ni secuencial, sino una consideración del encuentro como incidencia

conjunta y fluida”(Massoni 2016, 104) , donde se presentan dos momentos: uno “de diagnóstico de las modalidades del encuentro existentes en la situación investigada y de integración de recursos en otras dimensiones comunicacionales para propiciar otras modalidades de vinculación con el problema” (Massoni 2016, 104) .

De aquí se desprenden cuatro patrones de racionalidad comunicacional en un grupo social: informativa, ideológica, interaccional y sociocultural. El análisis de estas marcas de racionalidad comunicación que pueden existir en una organización llevan posteriormente a desarrollar estrategias de cambio buscando aplicar las prácticas comunicativas existentes en la organización.

Desde este tipo de abordaje se puede realizar reconocimientos, identificar acciones y dar solución a los problemas. Massoni plantea matrices para este examen que parte precisamente de los intereses y necesidades de cada actor para ver la problemática, no como entornos estáticos, sino situacionales, por lo que la comunicación estratégica propone abordar la complejidad, “salirnos del corset de los mensajes para abordar el espesor de la comunicación en tanto fenómeno que está haciéndose y rehaciéndose todo el tiempo” (Massoni 2013, 92).

Es así que Massoni entiende a la “comunicación como un encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macrosocial y propone a las mediaciones, a las marcas de racionalidad comunicacional y a las matrices socioculturales como técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales” (Massoni 2013b, 92).

Daniel Scheinsohn, al igual que Massoni, coincide al afirmar que es la identificación de los intereses y las necesidades de cada actor lo que lleva a buscar soluciones a las problemáticas de las organizaciones. No obstante, incluye otro factor de relevancia que es la política, entendida esta como “la dialéctica de razones”, la misma que está ligada a la estrategia como la “dialéctica de voluntades”, mientras que entiende a la comunicación como “la dinámica emergente de la estrategia” (Scheinsohn 2010, 20), lo que lleva a ubicar el punto de encuentro de las voluntades para solucionar un problema.

Otro de los estudiosos de la comunicación estratégica que acerca el tema al estudio de organizaciones es Marcelo Manucci, quien pone en un lugar central a las percepciones, intereses, valores, experiencias, expectativas y actitudes; así como también a la complejidad como uno de los elementos sobre el cual se desarrolla la comunicación y en este sentido la estrategia se liga con el posicionamiento frente al



contexto donde los actores son primordiales. “La estrategia es un proceso de interacción, de intercambio de subjetividades, de gestión de una multiplicidad de significados. La estrategia es un proceso basado en la interdiscursividad, en la gestión de las percepciones que se entrecruzan generando realidades complejas, donde el azar y la incertidumbre determinan factores de interpretación” (Manucci 2016, 17).

La estrategia también debe ser entendida como un conjunto de decisiones que facilita el panorama futuro, tomando como herramienta a la prospectiva; es decir, que “si bien la estrategia requiere el apoyo de la prospectiva, también necesita de la decisión para ser llevada a la práctica” (Pérez 2008).

Los aportes teóricos de Pérez, Massoni y Manucci llevan a plantear un análisis de la organización desde la complejidad y la necesidad sociocultural, por lo que la comunicación estratégica busca la resolución de problemas desde una visión integral, desde la transversalidad. Es decir, se busca la transformación generada desde el marco de la organización social, desde el relacionamiento entre los actores, desde la cultura política de la organización. Los individuos, en este caso juegan un papel importante, cimentan los grupos y estas mismas organizaciones forjan a los individuos. Esta trama relacional donde el ser humano es el centro pero no tomado como individuo racional, conduce hacia un camino en el que lo consensuado junto a lo cultural dentro de las estrategias que se quieran plantear.

Como dice Pérez (2009), la estrategia se torna una forma de tejer la trama relacional para alcanzar lo que los seres humanos y sus organizaciones buscan: sus objetivos y metas propuestas; sin embargo, el desentramar también es una forma de plantear estrategias que les lleve a su fin. La comunicación y su capacidad de conectividad entre individuos es la clave para generar estrategia a través de la innovación.

La invención y la transformación lleva a las organizaciones a la constante evolución, logrando “un énfasis en la coordinación, más que en el control; objetivos múltiples de rendimiento ligados a la relación con sus múltiples *stakeholders*; una toma de decisiones localizada donde se encuentra el conocimiento relevante, es decir, descentralizada; una autoridad difusa, pero con responsabilidades claras para cada persona; formas de autoorganización u organizaciones informales” (Vargas 2017, 59).

En este nuevo contexto y pensando en las actuales condiciones, las organizaciones, como sistemas complejos deben replantear su dinámica y dirigir sus

procesos hacia lo simbólico, donde la competencia no es vender más, sino alcanzar mayor credibilidad, confianza, reputación, que serán sus mayores valores (Manucci 2005).

Para ello, las organizaciones deben desplegar herramientas que les permita formar parte de ese tejido en el que se entrelazan los significados sociales, por lo que es necesario abandonar las viejas prácticas comunicativas en las que se creaba mensajes sin pensar en el ser humano; dejar el enfoque que solo consideraba los públicos, solo en el proceso y solo emitía la información, sin esperar respuesta (Vargas 2017).

¿Qué permite a las organizaciones tejer esa trama de significados? Sin duda, un aspecto es la innovación, pero también la interacción se vuelve necesaria para que se puedan crear vínculos con los públicos, con el entorno de la organización, lo que no solo va a generar espacios de significación, también va a permitir ser operativo en la realidad emergente, entendida esta como “espacio común de intercambio dinámico y complejo” o “lugar donde se integran los fragmentos de mensajes percibidos y toman significación todos los conceptos” (Manucci 2009, 444). En este espacio, las organizaciones deben diseñar sus estrategias que conciben conexiones y puedan presentar realidades compartidas, basadas en esas formas de significación.

Manucci habla sobre tres niveles de estrategia al momento de crear los vínculos:

1. Gestión del posicionamiento para mantener el espacio de mayor significación compartida (a).
2. Gestión diferencial de los vínculos para mantener la dinámica en los espacios compartidos con públicos específicos (b).
3. Gestión de temas críticos para mantener un monitoreo sobre las situaciones emergentes del entorno de la cual la organización no participa directamente, pero sus movimientos afectan a su dinámica (c) (Manucci 2009, 444).

No obstante, para la organización es preciso desarrollar dentro de la realidad emergente, conexiones fluidas pero fuertes que no se pierdan en el tiempo, y permitan justamente generar esos espacios en los que la interacción sea la premisa. Además, es esencial el trabajo en la gestión de las decisiones, ya que estas influyen en los vínculos y dinámicas efectuados con los públicos.

Consecuentemente, una organización debe crear estrategias de comunicación en la que el proceso implique “diseñar significados, ponerlos en acción y gestionar los resultados” (Manucci 2009, 447), con el fin de alcanzar proyectos integrales en los que conste la gestión y generación de confianza entre los públicos, forjándose así procesos de cambios socioculturales, en donde los estilos de la organización involucre su cultura y el flujo de las organizaciones.

En este aspecto, la comunicación se entiende como una estrategia, pero también como una herramienta que favorece y consolida una cultura organizacional, donde los seres vivos son entes que responden a los cambios y al entorno y son quienes deben convertirse en los socios proactivos para el fortalecimiento de esta cultura organizacional.

La estrategia, en este punto, debe ser entendida como un conjunto de decisiones que facilitan el panorama futuro, mientras que la prospectiva se presenta como herramienta; es decir, que “si bien la estrategia requiere el apoyo de la prospectiva, también necesita de la decisión para ser llevada a la práctica” (Pérez 2008).

Durante muchos años, la prospectiva y la estrategia caminaban por rumbos diferentes. No obstante, el pensamiento estratégico de Rafael Pérez plantea la búsqueda de escenarios fiables a futuro, a través de la conciliación “por una parte el determinismo (historia, condicionantes, trayectorias, etc.), y por otra la libertad (bifurcaciones, caos, azar, voluntad)” (Pérez 2008, 140).

Por lo tanto, un estratega debe pensar cómo enfrentar el futuro, y es a través de su capacidad prospectiva que podrá afrontar los cambios sociales, económicos, tecnológicos y culturales de las sociedades y sus organizaciones. Pero estos cambios implican saber visualizar las tendencias emergentes y saber tomar medidas que ayuden a contener problemas y la incertidumbre. Las estrategias, en este aspecto, se convierten en el camino para llegar a la situación que se quiere, es decir, al escenario deseable, a un futuro posible (Pérez 2008).

Ante la realidad compleja que viven las organizaciones, (Godet 2007, 10) toma conceptos de varios actores para decir que la prospectiva es entendida como “anticipación para esclarecer la acción. Esta «indisciplina intelectual» (Pierre Massé) tiene que ver con «ver de lejos, largo y profundo» pero también con (innovación y conjunto (apropiación). La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción”.

Pensar en el futuro implica ver múltiples posibilidades, analizar las tendencias y las acciones que desde la estrategia pueden tomar los actores. Por ello es imprescindible no olvidar que el mundo va cambiando, que la realidad no es estática sino que fluye, pero los problemas no desaparecen si no hay preparación, anticipación, por lo que se debe innovar y motivar a los integrantes de una organización. La previsión también es un aspecto dentro importante de la prospectiva, ya que existen ocasiones en las que una organización se ha enfrentado a problemas, que deben quedar como lecciones

aprendidas que sean enseñanzas para el futuro. Son esas situaciones las que obligan a reconocer bifurcaciones, acontecimiento que marcan algún hecho relevante con consecuencias que pueden afectar el funcionamiento de la organización, es decir, aparece una crisis, se puede vivir en caos, pero es cuestión de estar preparados para ello, y entender que la auto organización permite la adaptación a lo nuevo.

La prospectiva presenta tres elementos relevantes para alcanzar el éxito y son: la anticipación, una reflexión de forma estratégica de los que podría pasar; la acción, llevar a cabo lo pensado; y la apropiación, como elemento motivador y que mueve al conjunto, a todos los involucrados, a todos los actores de la organización (Godet 2007).

No se puede hablar, por lo tanto, de una separación entre la estrategia y la prospectiva, pues son complementarias para desde la anticipación llegar a la acción. Estas dos herramientas, junto a la planeación estratégica por escenarios, permite a las organizaciones ejercer la reflexión, tomar decisiones y accionar.

Pero, ¿qué es un escenario? Godet (2007, 22) lo define como “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura”. Además distingue dos tipos de escenarios: exploratorios y de anticipación. Los primeros son los que parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros factibles, mientras que los segundos están constituidos por opciones representativas que pueden ser deseables o no (Godet 2007).

La prospectiva y la planeación estratégica por escenarios facilita prever el futuro de la organización; pero conocer la situación pasada y presente de una organización es imprescindible para lograr las acciones que las otras herramientas proporcionan, ante ello, se requiere de instrumentos metodológicos que lleven a determinar a los actores en los procesos comunicativos, así como las problemas y fortalezas.

En el estudio comunicacional de una organización la matriz FODA, como herramienta de estudio, “permite diagnosticar tanto una problemática específica como la situación comunicacional en general de la organización, incluyendo su posición en el contexto, su estado interno, para luego definir y planear su rol y acción en función de lo descrito” (Enz, Franco, y Spagnuolo 2012, 25)

Este instrumento de investigación, identifica las fortalezas y oportunidades, las debilidades y amenazas de la organización. Las fortalezas y oportunidades posibilitan analizar los aspectos positivos; la primera, desde la perspectiva interna, mientras que la segunda desde un enfoque exterior a la organización. Las debilidades y amenazas, por

su parte, describen las condiciones negativas y de la misma forma, tanto interna como externa, lo que lleva a efectuar una contrastación de información y concluir con un diagnóstico. La matriz FODA permite distinguir las fortalezas para ser utilizadas a favor, las oportunidades para ser aprovechadas y, por su lado, las debilidades que deben ser minimizadas, mientras que las amenazas sean contrarrestadas.

Al tener claramente ubicadas estas particularidades dentro del FODA, una organización podrá generar acciones que vayan de la mano de un análisis desde el nuevo enfoque de la comunicación estratégica.

## **1.2. Comunicación interna**

La comunicación estratégica tiene como base fundamental los intercambios simbólicos. En este contexto, este es uno de los postulados principales para hablar de la importancia de la comunicación interna en las organizaciones (Formanchuk 2010).

Dentro de la gestión organizacional, la comunicación interna ocupa un rol primordial: es generar en todo el personal confianza e identificación con la misión de la organización o institución y con ello fortalecer la cultura organizacional; es decir, lo que busca la comunicación interna es estrechar los lazos entre las secciones y entre los niveles de mando, crear un buen clima de trabajo y responder con eficiencia a las expectativas de los integrantes de la organización (Formanchuk 2010).

Formanchuk hace un acercamiento a la comunicación interna definiéndola como un desafío para las organizaciones ya que “implica (re)configurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización. Por lo tanto, es algo “peligroso” hacerlo, porque va a generar tensiones, disidentes, “insiliados” (personas que se siente exiliados dentro de la misma empresa), pero también adeptos” (Formanchuk 2010, 21).

La comunicación interna permite generar la implicación del personal, suscitar el compromiso de los empleados; armonizar las acciones de la empresa, impedir posiciones y discrepancias en la actuación cotidiana; facilitar un cambio de actitudes (saber, poder, querer); mejorar la productividad, al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y desempeñarán sus tareas o funciones (Brandolini 2009).

Paul Capriotti realiza una aproximación a la comunicación interna explicando que ha sido entendida tradicionalmente como “contar a la Organización lo que la Organización está haciendo” (Capriotti 1998, 1). Sin duda, en la mayoría de instituciones este concepto ha sido el más utilizado, pero su significado refleja un sesgo

informativa que es la de transmitir las noticias que se generan en la misma organización a su personal. En este caso, la difusión de la información se hace desde arriba, de las autoridades hacia abajo, se establece una comunicación verticalista y descendente y por lo tanto no existe participación de todos los involucrados.

### **1.2.1. El rol de la comunicación interna**

¿En qué consiste este tipo de comunicación interna? Para ubicarla, se debe reconocer si en una organización la mayoría de productos son difundidos a través de revistas, boletines, videos internos, etc. y si estas actividades cobran mayor importancia que la comunicación interpersonal o el relacionamiento entre los sujetos. En muchos casos, la comunicación interna es entendida como la creación de medios informativos (Brandolini 2009).

Desde el malentendido sobre el valor estratégico de la comunicación, es muy común que algunas organizaciones o instituciones posean buenos medios informativos, como periódicos con un excelente diseño o producciones incluso muy costosas, pero que estos productos en el fondo carezcan de valor para la comunicación interna. ¿Por qué se afirma esto? Porque estos productos son elaborados solamente desde los niveles superiores, mientras que el personal no está involucrado; es decir, no existe fluidez, retroalimentación, bidireccionalidad y por lo tanto no existe comunicación interna (Capriotti 1998).

Capriotti propone un abordaje de la comunicación interna en el que la colaboración es el eje del proceso, y que implica “hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándolos a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo -es decir, la participación de las 2 partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo” (Capriotti 1998, 2).

La organización o institución debe estar consciente si está o no en la capacidad de poder ejercer una comunicación así, ya que puede existir la intención de hacerlo, y sin embargo, en la práctica los planes quedan solo en el papel. Por lo tanto, se debe entender a la comunicación interna como “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización” (Capriotti 1998, 2).

Buscar un diálogo, para que la cultura comunicacional se convierta en el eje primordial dentro de la organización debería ser el fin de la misma, donde quienes trabajan allí no sean vistos como empleados, sino más bien como colaboradores. Por su parte, los directivos o líderes deben estar prestos a escuchar lo que los demás dicen; los otros a dar opiniones y a presentar demandas justificadas; y así todos pueden ir en un camino de adaptabilidad y de nuevos cambios, sin olvidar lo incierto, los riesgos que se presentan en estos inesperados escenarios de incertidumbre que vive la sociedad, siendo esto una premisa dentro de la comunicación estratégica.

Los colaboradores deben convertirse en miembros activos de la organización, deben confiar en sus líderes, pero también tienen que tomar sus decisiones en el nivel que les corresponde, cerrando esa brecha de desconfianza, teniendo en claro que los unos y los otros son escuchados. Solo así la organización adquiere una dinámica y agilidad de participación en la que todos aprenden y no quedan estancados en el mero proceso de transmisión de información desde arriba hacia abajo (Brandolini 2009).

Si la comunicación interna dentro de la organización se lleva de esa manera podrá ser aprovechada para mejorar la interactividad entre los colaboradores, no solo en la forma de comunicación formal, sino también informal, en la comunicación a través de medios, pero también en las relaciones interpersonales, lo profesional y en lo personal. Si la comunicación se conduce así, el flujo de información se vuelve dinámico lo que permite que las tareas sean mejor coordinadas y llevadas a cabo (Brandolini 2009).

Cuando una organización lleva una comunicación tomando en cuenta los objetivos comunes, generalmente los miembros mostrarán mayor identificación, los integrantes de la organización compartirán los valores que determinan a la entidad, es decir les da cohesión, participación, lealtad a su organización (Orcés en prensa).

Si bien partimos desde los conceptos de Capriotti, por su parte, Formanchuk introduce la significación de la comunicación interna 2.0, entendida como el mayor acceso a la información que brinda la organización a sus empleados.

Mientras Pérez en la NTE pone al sujeto como centro en el proceso comunicativo, Formanchuk ratifica la participación de la gente para “que genere, enriquezca, divulgue, discuta y reformule contenidos” (Formanchuk 2010, 29) lo que enriquece a la organización en diversidad, en experiencia y representatividad.

Sin duda, dentro de la organización la interactividad debe maximizarse a través de la motivación, la intervención y la colaboración en la elaboración de contenidos, ya

no solo bidireccionalmente, sino aprovechando las redes que una organización teje, para construir un espacio más abierto en el que el diálogo sin jerarquías y más libre se lleve a cabo, dejando de lado la centralización y para que se convierta en multidimensional (Formanchuk 2010).

Plantear esta forma de comunicación 2.0 en una institución como las FF.AA que se basan en un modelo piramidal, tal vez suene imposible. Pero presentar una manera de cooperación en una entidad que fortalece su identidad entre sus miembros puede resultar factible; a condición de que sus líderes y mandos superiores den apertura y validen los contenidos que se presenten desde otros niveles, no necesariamente desde el nivel más alto o intermedio de la estructura vertical, mucho más en una organización en la que existe gran multiplicidad de opiniones, de rutinas, de significaciones. Aquí “el desafío es organizar lo diverso, articular las diferencias y aglutinar las microacciones o ideas antes de que se disuelvan. El beneficio: potenciar la inteligencia colectiva y hacer explícito el conocimiento tácito” (Formanchuk 2010, 16).

Las organizaciones no cambian sus estructuras, por lo que lo que se debe buscar es crear nuevas formas de ver los viejos temas como los modelos de la organización, la estructura de poder, los diseños de difusión y las políticas de interacción, y no de forma imperiosa el uso de nuevos medios tecnológicos, solo porque están de moda.

Al hablar de comunicación interna, necesariamente se debe pensar en generar espacios e ideas innovadoras que emerjan de cada colaborador para así crear una cultura comunicacional en la que el principio básico sea el diálogo; donde las personas sean quienes generen la fuerza de la organización, y que ellos mismos se presenten como los representantes de la organización y los que ayuden a conservar la reputación organizacional. Por lo tanto y en la práctica, una comunicación 2.0 es un desafío, ya que implica justamente cambiar lo tradicional y lo ya establecido por nuevas prácticas, nuevas formas de poder y dinámicas en las que si bien pueden surgir tensiones, habrá que estar preparados. Para eso, por lo tanto, la base para el cambio es la cultura.

### **1. 3. Comunicación Externa**

El nuevo paradigma de la comunicación estratégica exige el cambio de las organizaciones y su relacionamiento con sus públicos, y ahí la importancia de la necesidad de motivar a los colaboradores y alinearlos con la organización y los procesos de cambio. De la misma forma, la NTE demanda que las organizaciones tejan redes de



colaboración en las que la comunicación interna y externa generen acciones en todos los entornos y con los actores (Pérez y Massoni 2009).

Los modernos enfoques de la comunicación estratégica, como dice Joan Costa llevan a la organización a buscar progresivamente innovación, creatividad y de forma prioritaria fortalecer las relaciones humanas y sociales (Costa 2009).

Es importante por ello, entender que la comunicación externa es una manera a través de la que una organización transmite sus mensajes, su identidad a sus grupos de interés o públicos estratégicos con los que la organización mantiene vínculos de mutuo beneficio (Orcés, entrevista personal al autor, 15 de enero de 2020).

Este tipo de comunicación requiere ser gestionada y construida con mensajes claros que lleven a un entendimiento, a un diálogo o a una mutua recepción de lo que se está diciendo. Es decir, debe existir un *feedback* adecuado, que los públicos de interés responden a los mensajes, los entienden y se establezca la comunicación, en este caso de la organización con sus públicos externos (Orcés en prensa).

Buscar un punto de encuentro que genere la comunicación es el objetivo que deben tener las organizaciones. Si no se trabaja así, simplemente la comunicación se vuelve mera transmisión de información. La organización debe buscar espacios para difundir de mejor manera lo que hace y lo que quiere transmitir y buscar espacios de relacionamiento con sus públicos y con otros actores sociales de forma directa. Las herramientas de comunicación que en la actualidad se utilizan, como las redes sociales o una página web, sirven para emitir comunicados o información, pero esto no significa que se cree una verdadera comunicación entre la organización y sus públicos. Estos medios, así como los medios de comunicación tradicionales, son meros transmisores de la información de una organización (Orcés, entrevista personal al autor, 15 de enero de 2020).

Sobre la base del modelo de comunicación planteado por Pérez, el propósito es involucrar a los actores en todo el proceso, para que sean ellos quienes participen en la comunicación, como generadores de identidad. Así, se busca una evolución que permita lograr una actitud de cambio en la organización, en las personas que la conforman, de sus comportamientos; pero también en la relación con quienes se conecta en su entorno, es decir, con su público externo.

Para ello, es necesario trazar líneas de acción que permitan conocer a ese público, distinguir quiénes son, de dónde provienen, cuáles son las expectativas que

tiene de la organización. Tener este conocimiento facilita la relación entre organización-público externo y así definir qué tipo de mensajes se deben enviar (Bernal 2019).

Las organizaciones e instituciones deben trazar un mapa de grupos de interés con quienes teje sus relaciones, con quienes se comunican. Estos grupos pueden afectar o puede tener afectaciones por las actividades de la organización y si se piensa en determinadas situaciones de relacionamiento, los públicos se convierten en más cercanos o lejanos. Dentro del grupo de interés externo se encuentran los organismos estatales y privados, medios de comunicación, proveedores, la comunidad, consumidores, entre otros, los que están vinculados de una u otra forma a la organización y con quienes se construye el tejido de relaciones logrando fortalecer o modificar la conexión que le posibilitará alcanzar objetivos a la organización (Bernal 2019).

Es importante establecer los puntos de encuentro con aquellos *stakeholders* con los que la organización se relaciona y es justamente esa adecuada red la que permitirá construir en la mente de los públicos “una imagen favorable de la institución, es decir, que estos públicos forman en su mente una representación (ya sea cognitiva o afectiva) que estará determinada según la relación que se haya establecido entre ambos. Si esta relación ha sido positiva, el público esperará que la institución se comporte siempre de la misma forma para mantener esa imagen favorable. De lo contrario, se modificará esa percepción” (Aguirre 2012).

No obstante, es importante decir que crear un sinnúmero de mensajes no mejora la imagen de la organización, ya que su posicionamiento frente a otras no se debe a más o menos información difundida, sino a la transmisión de los valores intangibles de esa entidad (Formanchuk 2010).

En el nuevo paradigma de la comunicación, el objetivo es establecer relacionamientos; no se debe concebir que todo se reduzca a la información y todo se resuelve enviando un boletín, un tuit o un comunicado en la web. La comunicación debe ser concebida desde una estrategia general que lleve a las acciones, que permita transformar para bien a la organización y a sus públicos; debe abarcar los actos que hacen los miembros y la organización, lo que generará ese espacio de significación, ese intercambio dinámico y complejo, del que habla Massoni.

#### **1. 4. Comunicación institucional**

Las organizaciones son sistemas humanos y complejos que si no aprenden a gestionar en un ambiente de incertidumbre no podrán subsistir; por tanto, deben apoyarse en un enfoque que trascienda el habitual pensamiento sistémico para generar una conectividad en la que las redes y alianzas sean su primordial herramienta para lograr llevar a cabo las estrategias trazadas (Apolo, Aliaga, y Cusot 2014).

Para ello, es necesario rediseñar las organizaciones y que su planteamiento esté direccionado hacia una mayor coordinación, mejor control, que los objetivos de la institución estén ligados a la relación que tiene con sus públicos, que quienes toman las decisiones tengan el conocimiento necesario y que estas sean tomadas desde quien forma parte de las acciones de cambio y no solo desde una cabeza, lo que llevará a la creación de formas de autoorganización e incluso de formas informales, pero que enriquezcan la cultura de la organización y plantee nuevos desafíos que le permitan crecer (Massoni, Uranga, y Longo 2018).

Ante ello, las organizaciones deben llevar una comunicación más flexible, fluida y dinámica, sin olvidar que, como sistemas complejos y vivientes, siempre están expuestos a cambios y a la búsqueda de formas de democratizar su comunicación (Massoni, Uranga, y Longo 2018).

Esta nueva forma de entender la comunicación lleva a pensar en cómo, en la esfera pública, se lleva la gestión comunicacional y ante ello, “la comunicación desde los nuevos paradigmas contribuye a la democratización de las sociedades rebasando la idea de la democracia representativa, como un ejercicio ciudadano que se ejerce en la vida cotidiana en las organizaciones y en los movimientos sociales y se despliega a partir de la redefinición de la comunicación y su abordaje situacional en dimensiones múltiples en un registro de fluidez y complejidad” (Massoni, Uranga, y Longo 2018, 29).

Muchas organizaciones en el sector público no han evolucionado a esta nueva dimensión y siguen viendo a la comunicación solamente en la dimensión informativa, como un proceso lineal en el que existe un emisor, un mensaje, un receptor e incluso una respuesta, considerando a esta última la única forma de generar un vínculo con los públicos, una forma de democratizar la comunicación en las instituciones. En el

Ecuador existe una política de comunicación que tiene que ver con el acceso a la información<sup>3</sup> o que los públicos tengan conocimiento de lo que hace la institución.

Hay que pensar en la necesaria intervención de los ciudadanos en los asuntos públicos y en la decisión de los gobernantes que son elegidos por votación popular o nominadas por las autoridades. Esta participación se posibilita con el acceso a la información que de forma legal está escrita en la Constitución y las leyes, pero también en el derecho y obligación que tiene el ciudadano en solicitar ese servicio. La comunicación, en este aspecto, en las instituciones públicas, sea a través de medios tradicionales o digitales juega un papel primordial.

En este aspecto, es imprescindible darle mayor valor a los vínculos intersubjetivos y a las redes que se tejen en la multidimensionalidad en la que se mueven las instituciones, pues depende de ella para que la comunicación de la institución, tanto con sus públicos internos y externos fluya, depende de ella para que se alcance el bien común que es el fin de toda organización pública, es decir, su servicio en beneficio de la ciudadanía, cualquiera que sea su ámbito; además que debe mostrar transparencia en todas sus acciones y la comunicación permite que se denote su accionar (Massoni, Uranga, y Longo 2018).

Sandra Massoni reitera la importancia de la comunicación estratégica como proceso democratizador cuando aclara que “es necesario entender que la idea del acceso es uno de los componentes posibles, pero que el acceso en sí mismo no garantiza nada. De la misma manera que tampoco lo hace el trabajo comunicacional en cualquier dimensión de la comunicación por separado. Lo único que consigue la sostenibilidad de los sistemas es la sinergia emergente de la multidimensionalidad comunicacional. No se trata de procesos lineales sino de una democratización a partir de la reconfiguración de los vínculos en la cotidianeidad” (Massoni, Uranga, y Longo 2018, 27).

Por ello, llevar adelante proyectos comunicacionales así direccionados debe ser una prioridad para las instituciones públicas, puesto que su fin es mejorar sus relaciones con sus públicos internos y externos, como dice Massoni, en pos de reconfigurar los vínculos.

---

<sup>3</sup> La Constitución de la República del Ecuador establece en el artículo 18 el acceso libre a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas (Asamblea Nacional 2008). Además, Ecuador posee la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobada en el año 2004, y que especifica los procesos administrativos y judiciales que los ciudadanos tienen para acceder a la información. También se hace referencia a las restricciones que se fundamentan en parámetros específicos de clasificación, como reserva de información por parte de determinadas instituciones (Congreso Nacional 2004).

Desde este planteamiento, en la actualidad, la comunicación estratégica requiere que las instituciones públicas trabajen en el ámbito *online* y no solo *offline*, pero sobre todo precisa que la participación de los ciudadanos sea a través de las redes sociales, como nueva herramienta que permite mayor fluidez, contacto y acercamiento de las instituciones con la población para poder “definir y socializar la identidad en el seno de las organizaciones, a través, de la comunicación interna u organizacional. Transformar los rasgos de identidad de la organización en símbolos o señales, para que sean comunicados sistemáticamente a los públicos externos” (Granda Tandazo 2016, 214).



## Capítulo segundo

### Análisis de la gestión comunicacional en el Ejército Ecuatoriano

#### 1. Diagnóstico comunicacional del Ejército como institución

##### 1.1. Contexto organizacional

El Ejército es una organización estructurada, compuesta por armas, servicios y especialidades, cumplen funciones de acuerdo a lo establecido a su capacidad en operaciones terrestres para ser empleadas en cualquier parte del territorio nacional.

El Ejército Ecuatoriano está estructurado con los siguientes tipos de organizaciones: división, brigada, batallón, grupo, comando (Ejército Ecuatoriano 2018).

En cuanto a la organización por personal, la institución está integrada por oficiales, tropa, servidores públicos y además, el personal que realiza el Servicio Cívico Militar Voluntario (Ejército Ecuatoriano 2018).

El Ejército es un órgano operativo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; su estructura organizacional se alinea con su misión consagrada en la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, que se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico. Es así que cuenta con: Comando General del Ejército, órganos de asesoramiento, de control, de planeamiento y asesoramiento, de desarrollo, técnico-administrativos, operativos y de formación, investigación y perfeccionamiento (Ejército Ecuatoriano 2018).

A través de sus unidades operativas, está distribuido en las tres regiones continentales (Costa, Sierra y Amazonía), lo cual le permite disponer de una adecuada y completa presencia a nivel nacional, como también un despliegue oportuno de sus tropas (Ejército Ecuatoriano 2018).

##### 1.1.1. Filosofía institucional

En los lineamientos estratégicos del Ejército consta la filosofía institucional, como directrices que permiten seguir un camino a la institución, bajo los parámetros establecidos en la planificación, es así que se ha establecido la misión, visión y valores:

*Misión.-* La Fuerza Terrestre desarrolla el poder militar terrestre, preparando, entrenando y equipando al personal militar, mejorando su capacidad operativa de forma permanente y en todo el territorio nacional, para alcanzar los objetivos derivados de la planificación estratégica militar, a fin de coadyuvar en forma conjunta a la defensa de la

soberanía e integridad territorial, contribuir en la gestión del Estado en el ámbito interno y el desarrollo de la nación.

*Visión.*-Ser una institución al 2021, con alta efectividad operacional, capacidad de maniobra, personal profesional, ético y moralmente calificado, con un alto nivel de identidad e imagen institucional; con equipo, tecnología y medios modernos que garanticen la seguridad y defensa del territorio nacional.

*Valores Institucionales:*

*Patriotismo.*- Es un acto de entrega y sacrificio, involucramiento decidido en la protección y defensa de la Patria. Es el sentimiento que tiene el soldado procurando la libertad, progreso y desarrollo, sin esperar recompensa alguna, ofreciendo hasta su propia vida por amor a la Patria.

*Disciplina.*- Observancia estricta de la Constitución, leyes, reglamentos y normativa vigente. Se manifiesta con el acatamiento oportuno e integral de órdenes y disposiciones impartidas por las autoridades, sobre la base del respeto a la jerarquía, la subordinación y la obediencia racional y consciente.

*Honor.*- Es el origen del respeto al prójimo y a la propia dignidad personal. Fundamento que impulsa en lo más íntimo, al rígido cumplimiento del deber para con la Patria y con la institución, mediante la entrega total y práctica constante de la honradez, caballerosidad, nobleza y el apego permanente e íntegro a la verdad.

*Lealtad.*- Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de las Fuerzas Armadas. Es la máxima expresión del interés institucional, la buena fe y la entrega total, mediante el apoyo incondicional y la proyección permanente de una devoción sincera.

*Cohesión.*- Es el vínculo de unión, espíritu de cuerpo y orgullo de pertenecer al Ejército Ecuatoriano. Es el desarrollo del trabajo en equipo con responsabilidad compartida. Es la capacidad del Ejército para operar de manera sincronizada con todos los Sistemas Operativos del Campo de Batalla en la defensa de la soberanía y en apoyo a la seguridad integral.

*Coraje.*- Es la fuerza de voluntad para llevar adelante una acción a pesar de los obstáculos y dificultades. Consiste en enfrentar desafíos importantes de manera que se sobrepase el miedo a fracasar; también se entiende como la fuerza por hacer algo en beneficio institucional y profesional (Ejército Ecuatoriano 2018, 9).

### **1.1.2. Dirección de Comunicación Social: historia, estructura, objetivos**

En el año 2001, el Ejército Ecuatoriano plantea la necesidad de crear una sección que se encargue del manejo de la comunicación institucional. Si bien desde la década de los años 90 existía un Departamento de Operaciones Psicológicas,<sup>4</sup> este no cumplía con un objetivo estrictamente comunicacional.

Es así que en 2001 se crea la Jefatura de Comunicación Social, como ente estructurado para fortalecer las relaciones con medios de comunicación, el manejo del protocolo y ceremonial militar, el trabajo que realizaban los militares en acciones de apoyo a la población civil y la realización de productos impresos y audiovisuales. Estas

---

<sup>4</sup> El Departamento de Opsic estaba bajo mando de la Dirección de Operaciones del Ejército, hoy conocido como Comando de Operaciones Terrestres, y era el encargado del manejo de mensajes persuasivos para el propias tropas, tropas enemigas y población civil. Este manejo se lo vio en el conflicto de Cenepa en 1995.



actividades estaban organizadas en los departamentos de Relaciones Públicas, Protocolo, Apoyo al Desarrollo y Operaciones Psicológicas (Opsic).

El Estado Ecuatoriano implementa la gestión por procesos, es así que la institución inicia este paso reestructurando varias áreas, entre ellas las de comunicación social. En el 2014 migra el antiguo departamento a Dirección de Comunicación Social, ente asesor del Comando General del Ejército y encargada de: “Difundir y promocionar la gestión institucional para fortalecer la identidad e imagen del Ejército” (Ejército Ecuatoriano 2018, 13). Sin embargo, en los Lineamientos Institucionales del Ejército, esta misión se expone de forma más amplia y es presentada más estratégicamente: “Dirigir la gestión de Comunicación Social, mediante la comunicación estratégica y, ceremonial y protocolo, a fin de contribuir al Direccionamiento Estratégico Institucional” (Ejército Ecuatoriano 2018, 11).

En la Dirección de Comunicación Social, como se muestra en la figura 2, se ha implementado el mapa de procesos en los que se plasma sus dos subprocesos generales: comunicación estratégica y ceremonial y protocolo, de las cuales se dividen las áreas de trabajo:



Figura 1. La gestión comunicacional está basada en los procesos de la D.C.S.E, los que se muestra en el mapa que muestra los 2 procesos principales y los subprocesos.  
Fuente y elaboración: Ejército Ecuatoriano (2018).

Si bien se ha hablado de la organización de la Dirección de Comunicación Social, cabe recalcar que existe en Fuerzas Armadas y particularmente en el Ejército un Sistema de Comunicación Social y Opsic, que trabaja de forma conjunta en las acciones comunicativas a nivel nacional. En las unidades militares existen departamentos o áreas

de comunicación integradas por personal de oficiales, voluntarios y servidores públicos, que desde territorio desarrolla la gestión comunicacional de la institución.

Este sistema, a abril de 2020, estaba conformado por 79 personas: comunicadores sociales, técnicos en audiovisuales, especialistas en operaciones psicológicas, distribuidas de la siguiente forma, como muestra la tabla 1:

Tabla 1  
**Numérico personal dedicado a la comunicación social en la institución**

<b>Ord.</b>	<b>Unidad Militar</b>	<b>N.º personas</b>
1	Comando General	29
2	Primera División de Ejército Shyris y unidades	12
3	Segunda División de Ejército Libertad y unidades	9
4	Tercera División de Ejército Tarqui y unidades	6
5	Cuarta División de Ejército Amazonas y unidades	11
6	CEDE e institutos militares	8
7	Cuerpo de Ingenieros del Ejército	4
8	<b>TOTAL</b>	<b>79</b>

Fuente: Ejército Ecuatoriano, 2020.

Elaboración: propia.

Dentro de los lineamientos institucionales que rigen al Ejército se determina un objetivo estratégico que está estrechamente ligado a la gestión comunicacional, el que dice:

“Mantener la imagen institucional”,<sup>5</sup> por medio de una gestión de comunicación estratégica, creativa, pragmática y oportuna, que considere los requerimientos de los públicos de interés y la integración a las acciones estratégicas y programas que desarrolla al Ejército, y crear progresivamente una cultura comunicacional en toda la institución” (Ejército Ecuatoriano 2018, 18).

De este objetivo estratégico se delinean los objetivos generales y particulares de la Dirección de Comunicación Social:

*Objetivos generales:*

- a) Afianzar la identidad, creando estrategias y tácticas para que el personal de la institución desarrolle un mayor compromiso, sobre la base del ejercicio de

---

<sup>5</sup> El Ejército tienen estructurados 9 objetivos estratégicos institucionales (OEI), los cuales describen los resultados que el Ejército Ecuatoriano desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. La gestión de comunicación está alineada de los 9 objetivos, al número 2, que es “mantener la imagen institucional”.

valores éticos y morales y construyendo una cultura del diálogo y respeto en todos los niveles de mando.

- b) Propender en crear una opinión pública favorable hacia la institución, basadas en el apoyo a la ciudadanía y por medio de informaciones y acciones comunicacionales de calidad.
- c) Fortalecer los vínculos entre el Ejército, los medios de comunicación y los gestores de opinión.
- d) Fortalecer los procedimientos en manejo de crisis de afectación de imagen y capacitar al Mando y otros miembros en este tema.

*Objetivos particulares:*

- a) Fortalecer las actividades protocolares, dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Protocolo y Ceremonial Militar y otros reglamentos del Ejército Ecuatoriano.
- b) Afianzar las relaciones entre los sistemas de comunicación existentes en la Fuerzas Armadas.
- c) Apoyar al fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la institución.

De forma general los grupos de interés al que dirige su gestión mediante mensajes y acciones son: ciudadanía, población de las localidades aledañas a las unidades militares; personal militar y civil del Ejército; diversos organismos y autoridades del país; medios de comunicación locales y nacionales.

## **1.2. La prospectiva, el camino hacia los escenarios**

La Comunicación Estratégica, específicamente desde la Nueva Teoría Estratégica, como base de este estudio, plantea el análisis de la organización como ente complejo y en constante cambio, lo que nos lleva a la comprensión y profundización de los fenómenos y de sus participantes en su ambiente natural y en relación directa dentro de su contexto.

Para profundizar el estudio de la gestión comunicacional en el Ejército Ecuatoriano se optó por el enfoque prospectivo entendido como “una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico” (Godet 2007, 11).

La prospectiva como metodología permite prever amenazas, ver a los actores implicados, analizar que probabilidades hay para que ocurra un hecho. Dentro de la investigación, los actores y los hechos son dos factores de vital importancia, pero es

trascendente obtener la mayor información sobre estos dos aspectos para después realizar el planteamiento de escenarios. La vía más apropiada es establecer escenarios posibles, ideales e inesperados, para que la incertidumbre no sea la que reine en el momento, sino la gestión sea ejercida de la mejor forma posible (Godet 2007)..

Esta herramienta de análisis aparece justamente para trazar dos líneas, la primera desde lo interno de la organización y la segunda el contexto externo que no se puede dejar de lado. Estos dos flancos se vuelven inseparables para obtener un proyecto exitoso que siempre va de la mano de la transparencia que se origina en la “reflexión prospectiva, realizada colectivamente, la que al centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno le da un contenido a la movilización y le permite la apropiación estratégica” (Godet 2007, 18).

Por lo tanto, la asociación entre prospectiva y estrategia se torna fundamental porque lleva a pensar que la anticipación está al servicio de la acción (Godet 2007) y dentro de la metodología de planeación estratégica por escenarios, la reflexión colectiva de la organización, la toma de decisiones y la posterior acción se agrupan en un solo ejercicio que es el de la apropiación, la que posteriormente lleva al diseño de estrategias.

No obstante, en este estudio también son importantes las herramientas cuantitativas y cualitativas como mecanismos que permiten recoger detalles de la institución para interpretar datos numéricos que llevan a una evaluación de la situación y sobre la base de ello establecer estrategias. La realización de entrevistas y los grupos focales proporciona información a ser interpretada tomando en cuenta los contextos; así como encuestas que aportan estadísticas para ser trabajadas en las estrategias finales.

Las encuestas fueron efectuadas pensando en el Ejército Ecuatoriano como universo. La muestra se distribuyó en 5 unidades militares y en diferentes sectores del Ecuador, y se aplicaron 40 encuestas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Riobamba, Tulcán, Loja y Patuca, a donde participaron personal militar y civil que labora en la institución a quienes se les averiguó cómo miran la comunicación institucional en sus deficiencias y fortalezas.

Los *focus group*<sup>6</sup> se ejecutaron pensando en el aporte comunicacional que podían dar las personas escogidas. Dentro del público interno participaron actores tanto civiles como militares. El primer grupo estaba conformado por 2 oficiales, 1 persona de

---

<sup>6</sup> Grupo focal 1: Mayor Edmundo Sánchez, mayor Araceli Flores, sargento Juan Duque, licenciada Olga Velasco (19 de noviembre de 2020). Grupo Focal 2: Ana María Acosta, Estefanía García, Daniel Reinoso, David Arboleda y Paulina Naranjo ( 28 de noviembre de 2019).

tropa y un funcionario civil. El segundo grupo focal se incluyó a 2 periodistas, 1 sociólogo y 2 diseñadores gráficos, ajenos a la institución pero conocedores de temas comunicacionales y que podían aportar información de cómo miran la gestión de la institución.

Otra de las herramientas utilizadas fueron las entrevistas de profundidad a los gestores principales de la comunicación en la institución, quienes proporcionan los lineamientos planteados en la actualidad para dirigir la misión en el espacio de la comunicación, es así que fueron formuladas a personal civil y militar que han trabajado en el área de comunicación social: 2 oficiales en servicio activo, 1 oficial en servicio pasivo, un miembro de tropa y un servidor público civil.

De igual forma, se efectuaron entrevistas a generadores de opinión pública, comunicadores y académicos de la comunicación que han trabajado en temas de defensa y seguridad y han tenido un acercamiento al Ejército, en las cuales se recogió sugerencias sobre la gestión de comunicación, las facilidades y dificultades que observan desde afuera.

### **1.2.1. El Ejército junto a su pueblo, un acercamiento histórico.**

El Ejército Ecuatoriano es una institución de muchos años de historia, su nacimiento data desde las épocas en las que los Quitus habitaban este territorio. Después vino la lucha independentista; el 10 de agosto de 1809 aparece una estructura militar similar a la de un ejército hasta que el 27 de febrero de 1929 se libra la Batalla de Tarqui, fecha establecida como Día del Ejército.

Esta institución es considerada como una de las primeras entidades públicas y que “permitió la consolidación de los militares como categoría socio-profesional, rompiendo parcialmente la estructura aristocrática heredada de la colonia y creando una avanzada de la moderna clase media” (Núñez 2005, 6).

Este hecho implicó que la estructura del ejército, que se estaba formando en la naciente república, esté conformada por soldados provenientes no de una clase noble, más bien estaba constituida por gente del pueblo. Si bien cabe recalcar que a lo largo de la historia y las diversas contiendas por el poder, donde intervino la clase militar en el siglo XIX y XX estaban presentes jóvenes oficiales que fueron vistos por la clase política y económica con desconfianza. No obstante, la institución militar ha estado marcada por varios episodios históricos que han ido cimentando al Ejército, tanto en el aspecto militar-profesional, organizacional y cultural.

Es relevante recalcar que las Fuerzas Armadas ecuatorianas, a diferencia de fuerzas militares de otros países latinoamericanos no ejercieron procesos represivos y dictatoriales, lo que ha llevado a que los soldados mantengan una tradicional relación con la población, sobre todo en los sectores rurales, generando así un compromiso en contra de la pobreza y en apoyo al desarrollo de los más necesitados (Ministerio de Defensa 2010). Por el despliegue de las unidades militares en todo el territorio nacional, los soldados han sido los representantes de Estado y se han ubicado cerca a la ciudadanía, con apoyo en educación, salud, construcción, etc.

Es justamente esa vinculación social y afectiva con la sociedad la que ha caracterizado la relación entre Ejército y la población, ese relacionamiento comunicacional que emergió desde el nacimiento de la patria y que hasta la actualidad permanece.

Al profundizar el acercamiento histórico sobre los procesos de comunicación entre el Ejército y la sociedad, se debe dividir en varias temáticas a abordar. Una de las más relevantes es el Servicio Cívico Militar<sup>7</sup>, hoy voluntario, el mismo que ha sido una forma de unión con la población. Son cientos de promociones de ciudadanos que han cumplido este proceso y que al graduarse como soldados de reserva permanecen relacionados a la institución militar.

Las actividades del sector militar han promovido “la interacción entre las instituciones de la defensa y del desarrollo del Estado para temas de planificación, elaboración y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo, que se realicen en las zonas de frontera y donde se demande la participación y contribución de las Fuerzas Armadas del Ecuador” (Ministerio de Defensa 2018, 133). Por ello, en el conocido Libro Blanco para la Defensa se marcan tres ejes fundamentales de trabajo para contribuir al desarrollo nacional: en lo social, económico y en la investigación.

En el caso del Ejército Ecuatoriano, históricamente, como acciones de apoyo al desarrollo, la institución ha llevado a cabo programas sociales. En el área de la educación, la creación de colegios militares a nivel nacional no solo contribuyen como soporte educativo para los hijos del personal militar que por su constante movimiento

---

<sup>7</sup> Desde hace algunos años, el Servicio Militar aporta a la capacitación de los jóvenes en materias artesanales, el objetivo es dotar de conocimientos, adicionales a la formación militar, y que al terminar con su servicio voluntario tengan conocimientos en artes y oficios y se vinculen al medio laboral.

deben trasladarse a diferentes ciudades, sino también para niños y jóvenes en las localidades donde se asientan los centros educativos<sup>8</sup>.

Dentro de las acciones de apoyo al desarrollo, hasta inicios del siglo XXI, existía el proyecto de los profesores militares, quienes asistían a escuelas unidocentes o con pocos profesores en el sector rural, sobre todo en la Sierra centro y la Amazonía, donde impartían clases a los niños. Esta labor, como forma de relacionamiento con la población se enmarcaba en varios objetivos de las políticas de defensa, ya que por un lado aportaban en la educación, pero también se fortalecían los vínculos con los sectores indígenas de las regiones mencionadas (Fuerza Terrestre 2005).

En el área de la salud, en las unidades militares, incluso las más lejanas, existen centros médicos para la atención al personal militar y sus familias, pero que son también abiertas al público. En la actualidad, desde los hospitales militares hasta los dispensarios médicos pueden recibir personas civiles que sean derivadas para la atención de salud. Al igual que el proyecto de educación en sectores rurales, las Fuerzas Armadas efectuaban, en años anteriores, campañas de salud en las que el personal médico militar y civil de la institución, llegaba a lugares recónditos y pueblos pequeños con atención médica, entrega de medicinas, de material didáctico, de limpieza, entre otros objetos (Fuerza Terrestre 2005).

Estas acciones estaban circunscritas dentro de los objetivos institucionales las que buscaban afianzar el apoyo al desarrollo, y por otro lado, desde el aspecto netamente militar y estratégico tenían la finalidad de fortalecer las relaciones con la población. Estas actividades, dentro de las operaciones psicológicas manejadas por los entes militares, propiciaban el apoyo de la gente en caso de guerra, como fue en 1941, 1981 y 1995; en desastres naturales o conmoción social.

Existen otras acciones de apoyo al desarrollo en las que intervienen otros entes de la institución como el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, que a través de su labor de construcción se evidencia la atención y relacionamiento con la población, principalmente en casos de desastres naturales, “lo cual facilita la implementación inmediata de soluciones como es el establecimiento de albergues, la materialización de centros de atención médica, centros de acopio para abastecimientos, purificación y distribución de agua, limpieza de escombros, plataformas e infraestructura básica y

---

<sup>8</sup> En el año 2010, los centros educativos militares, exceptuando 4 colegios, pasaron a formar parte de la red educativa nacional y sin dirección de las Fuerzas Armadas.

rehabilitación de las zonas afectadas” (Ministerio de Defensa 2018, 133), como fue el caso en abril de 2016, cuando se produjo el terremoto en la provincia de Manabí.

En la actualidad, las misiones que el Ejército cumple en apoyo a otras entidades del Estado, en el caso de evento catastrófico natural o antrópico, como inundaciones, incendios o emergencia sanitaria, donde el personal militar se vincula con la población y con otras organizaciones (públicas) deben ser tomadas desde la gestión de la institucional como construcciones comunicativas que van más allá del proceso tradicional de difusión de la información.

Las operaciones efectuadas en las áreas educativas, de salud, construcción, desarrollo de la investigación, gestión de riesgos, entre otras han sido acciones que han constituido un pilar fundamental dentro del histórico proceso comunicativo del Ejército con la población. En la gestión comunicacional, estas acciones pueden ser retomadas dentro de estrategias que consoliden el relacionamiento de la institución con sus públicos, es decir, en palabras de (Massoni 2013) generar nuevos espacios de encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macrosocial, como espacio de encuentro de las alteridades socioculturales, donde al reubicar el aspecto comunicacional se trabaje desde el nuevo paradigma de la comunicación estratégica, desde la complejidad, la transdisciplinariedad y lo fluido, pensando también en el acoplamiento dinámico y evolutivo de la realidad cambiante y los actores.

### **1.2.2. Análisis de productos comunicacionales**

En el plan de comunicación del Ejército Ecuatoriano se contempla la elaboración de productos comunicativos tanto tradicionales tales como revista, noticiero audiovisual, un periódico informativo, boletines de prensa, afiches, dípticos, entre otros. Como medios digitales la institución posee una página web y cuentas en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, un canal en Youtube y una red de comunicación con público interno a través de Whatsapp.

Respecto a los productos comunicativos tradicionales se irá analizando cada uno para conocer sobre estos.

La revista *Ejército Nacional* es el producto más antiguo de la institución; se creó en 1917, tuvo algunas interrupciones e incluso la institución difundió revistas con otros nombres. En febrero de 2004 se decide rescatar el valor histórico de la revista y conservar el nombre, estructura y línea gráfica. Hasta hace tres años se publicaba semestralmente, una en febrero y otra en agosto, pero debido a recortes económicos



ahora es de periodicidad anual. En febrero de 2020 se publicó la última edición, la n.º 202.

La línea editorial de la revista *Ejército Nacional* incluye temas militares, históricos, relacionados con el alistamiento del personal, educación, proceso de transformación de la institución, perfiles de personajes tanto militares como civiles, valores institucionales, pero también se abarca temas fuera del ámbito militar, más bien de actualidad e interés general. La revista contiene artículos técnicos y periodísticos en los que colaboran personal militar, profesionales de comunicación social, historiadores, entre otros que son conocedores de los temas a tratar. Cabe recalcar que este producto está dirigido para público externo en su mayoría, ya que se difunde a autoridades estatales, centros de educación superior y colegios, medios de comunicación y en un mínimo porcentaje dentro de la institución.



Figura 2. Portada de la revista *Ejército Nacional*, edición febrero 2017 donde se hace un recuento de 100 años de historia de este producto comunicacional.

Fuente y elaboración: Ejército Ecuatoriano (2017).



Figura 3. Portada de la revista *Ejército Nacional*, edición febrero de 2020. Contiene temas sobre operaciones militares, alistamiento, educación, entre otros.

Fuente y elaboración: Ejército Ecuatoriano (2020).

Existe también el boletín informativo *Así Somos*, creado en el año 2004; es un producto que se difunde mensualmente y en el que se hace una recopilación de las informaciones mensuales más relevantes dentro de la institución. Se han publicado 144 periódicos internos durante estos 6 años. También ha tenido modificaciones en cuanto a la estructura y tamaño. Se imprimen 6000 ejemplares cada mes, los que son entregados en las unidades militares.

No obstante, en el último año se modificó a solamente publicar 6 impresos al año y 6 digitales, debido al recorte presupuestario, el mismo que es difundido por redes sociales y a grupos de mensajería instantánea (whatsapp). En las imágenes 5 y 6 se presenta el formato de portada de este producto.

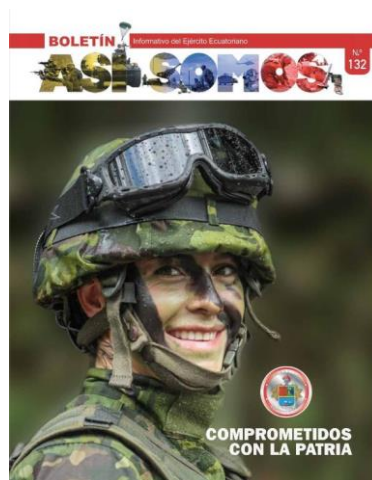


Figura 4. Portada de boletín informativo *Así Somos*. Publicación difundida en el mes de marzo de 2019, donde se resalta el Día de la Mujer.

Fuente y elaboración: Ejército Ecuatoriano (2019).



Figura 5. Portada de boletín informativo *Así Somos*. Producto difundido en el mes de abril de 2020. Aborda temas sobre el empleo del Ejército en la emergencia sanitaria.

Fuente y elaboración: Ejército Ecuatoriano (2020).

En el año 2018, ante la necesidad de informar con mayor rapidez se crea el informativo semanal *Ráfaga*, el mismo que lleva noticias de relevancia en la semana e incluso sobre un acontecimiento importante en ese periodo de tiempo. Este producto es difundido solamente a través de redes sociales institucionales y de la red de grupos de mensajería instantánea (whatsapp).



Figura 6. Diseño de boletín informativo *Ráfaga*. Producto creado en el año 2018 para informar de forma inmediata alguna actividad relevante del Ejército. (Este es el primer número publicado)

Fuente y elaboración: Ejército Ecuatoriano (2018).



Figura 7. Diseño de boletín informativo *Ráfaga*. Destaca eventos relevantes de la institución, con un esquema más gráfico.

Fuente y elaboración: Ejército Ecuatoriano (2020).

Dentro de los productos audiovisuales el Ejército publica cada mes el informativo *Telenoticias Ejército*. Este noticiero nació en el año 2001 con este nombre; sin embargo, desde 1996 existe un informativo audiovisual con diferentes denominativos. Su periodicidad también fue cambiando, ha sido semanal, quincenal y mensual. El contenido es variado: notas informativas sobre hechos de coyuntura, historia, perfil de personajes, segmento deportivo. En la actualidad el noticiero

comprende una temática que se desarrolla desde diversas miradas. Se cambió a este esquema debido a que, al ser un órgano noticioso, las informaciones perdían actualidad muy rápidamente.

Para solventar la difusión de noticias de forma rápida en formato audiovisual se creó en el año 2018 un producto llamado *Noticia de la Semana*, el mismo que presentaba una información relevante y que salía de forma inmediata después del acontecimiento. Este informativo dejó de publicarse debido a la falta de recursos logísticos para su producción ya que se lo realizaba en el lugar del suceso.

La sección audiovisual de la D.C.S.E. produce otros videos: institucional, spots de llamamiento a escuelas militares, spots que se contemplan dentro de campañas psicológicas y comunicacionales, videos de conmemoración de armas y fechas cívicas relevantes.

Desde el año 2004 el Ejército posee un espacio en la radio Municipal. En un primer momento se denominó *Así Somos*; hoy el programa de una hora de duración a la semana tiene el nombre de Identidad Militar en el que se hace un recuento de actividades de la institución, temas históricos, conocimiento de unidades militares, entrevistas en las que se habla de temas militares pero también temas de salud, educación, tecnología, entre otros.

### **1.2.3. Medios digitales en el Ejército Ecuatoriano**

En el siglo XXI las TIC han cobrado relevancia y ante ello, el Ejército, desde la D.C.S.E., ha visto la necesidad de marcar presencia y actividad en el mundo digital, como menciona (García Orosa 2013) la gestión en la web de una organización se convierte en los activos más importantes. En el año 2003 el Ejército creó su página web. Sin embargo, su configuración estaba realizada de forma elemental y la información noticiosa era básica y sin mayor movimiento.

A partir del año 2017 en que se efectúa una renovación de este sitio web, cobra mayor relevancia y en estos años ha ido adaptándose a la hipertextualidad y multimedialidad. En febrero de 2020 se realiza un nuevo cambio de plantilla mostrándose una página con más imágenes fotográficas enfatizando una percepción más visual.

Basados en el modelo que presenta (García Orosa 2013) sobre el estudio de varias empresas y ayuntamientos españoles sobre su adaptación a la red se expone varias observaciones de cómo el gabinete de comunicación del Ejército maneja su

página web y redes sociales, por lo que se analiza estos instrumentos de comunicación tomando en cuenta aspectos como la creación de mensajes y la actualización de contenidos. Cabe recalcar que el ejemplo elegido también muestra semejanzas con la forma de llevar los procesos comunicacionales digitales en el Ejército Ecuatoriano. En España, en algunas organizaciones del estudio y sus salas de prensa no han iniciado generado cambios en los flujos de información. En la institución militar ecuatoriana, tampoco han existido grandes modificaciones en los discursos que propicien mayor relacionamiento a través de los medios digitales, sin embargo, la búsqueda de un modelo que permita generar mayor interactividad entre la institución y sus públicos es un objetivo planteado.

Como se mencionó, en febrero de 2020 se hizo una renovación en la página web: [www.ejercitoecuadoriano.mil.ec](http://www.ejercitoecuadoriano.mil.ec) por lo que los datos aquí analizados se refieren solamente a los registrados desde el 26 de febrero de este año, partiendo el análisis desde esta fecha hasta el 26 de marzo.<sup>9</sup>

En referencia a la página web se publicaron 12 noticias en diferentes días, tiene 2 boletines de prensa con fecha 20 de marzo. Al efectuar un análisis proporcional de la distribución de elementos dentro de la página web se puede ver que un 30 % ocupa un video introductorio, otro 30 % las noticias institucionales que se despliegan en 2 filas de 3, es decir constan 6 noticias en las que la fotografía resalta; en la parte derecha se despliegan los vínculos a otras páginas web relacionadas a la institución ocupando un 10 %. En la parte baja un 30 % se visualiza una barra superior donde constan los productos como revista y boletines informativos, en la barra inferior se miran 2 cuadros de videos institucionales.



<sup>9</sup> Durante la emergencia sanitaria y el estado de excepción en el Ecuador, el flujo de noticias creció notablemente, razón por la cual el análisis se quiso efectuar en un tiempo donde las informaciones sean en un periodo habitual, sin embargo, por la falta de información en meses o semanas anteriores se ha estudiado también durante este período de la pandemia del COVID-19.

Figura 8. Captura de pantalla de página web. En esta sección se presentan las noticias difundidas diariamente por la institución. Se muestran fotografías con un texto corto, lo que revela ser más gráfica.

Fuente y elaboración: Ejército Ecuatoriano (2020).



Figura 9. Captura de pantalla donde constan los productos comunicacionales, como son revista institucional, boletines informativos y videos institucionales.

Fuente y elaboración: Ejército Ecuatoriano (2020).

Un reciente cambio de plantilla ha dificultado el análisis más exhaustivo de este sitio web institucional, no obstante se puede decir que la visualidad y multimedialidad se superponen, los textos son breves en la sección de noticias. Las herramientas usadas en la página web al ser analizadas desde el aspecto de creación de mensajes y actualización de contenidos son diarias. No obstante, al constatar que la investigación y conversación con los públicos es escasa e incluso podría decirse que es nula, por tanto la transmisión de información es básicamente unidireccional.

También es importante resaltar que constan en la sala de prensa *on line* 2 boletines de prensa que tienen un formato tradicional que están dentro de una pestaña y no a simple vista. Las secciones en las que se puede encontrar otros productos comunicacionales como revistas, periódicos institucionales digitales ocupan un lugar en la parte inferior dentro del sitio web. En cuanto a la información multimedia como videos institucionales con información de diferentes aspectos se halla al final de la página.

Las cuentas oficiales en redes sociales como: Twitter, Facebook, Instagram y un canal de YouTube con el nombre de la institución tienen el siguiente número de seguidores:

Tabla 2  
Datos estadísticos sobre número de seguidores en redes sociales

Facebook	Twitter	Instagram	YouTube
319 504	65 945	33 200	9420

Fuente: Ejército Ecuatoriano (2020).

Elaboración: propia.

Al examinar las redes sociales, las cuenta de Facebook: Ejército Ecuatoriano, en Twitter: @EjercitoECU y de Instagram Ejército Ecuatoriano, dentro de un periodo desde el 26 de febrero al 26 de marzo de 2020 han tenido las siguientes publicaciones.

Tabla 3  
Datos estadísticos sobre número de publicaciones en redes sociales

FACEBOOK	TWITER	INTAGRAM
80	140	141

Fuente: Ejército Ecuatoriano (2020).

Elaboración: propia.

Cabe mencionar que en el periodo revisado, el Ecuador estaba en estado de excepción y las Fuerzas Armadas tuvieron que emplearse en otras actividades de acuerdo a lo dispuesto por la situación sanitaria. Las publicaciones en este caso se someten a la decisión del Sistema de Comunicación Social de FF.AA. que están regidas desde el Ministerio de Defensa Nacional y el Comando Conjunto, empleándose como una sola estructura general y no solo con información del Ejército Ecuatoriano.

Facebook es la red social más popular en el Ecuador con 12.04 millones de personas que la usan<sup>10</sup> y que como características principales son la flexibilidad y la adaptación, evolución y la capacidad viral que alcanzan sus contenidos. En el Ejército Ecuatoriano ha sido la red a la que mayor énfasis se ha dado para ganar seguidores. La creación de mensajes y la actualización de contenidos son constantes, la participación ha ido creciendo, tomando en cuenta que esta red social busca la interactividad. En un porcentaje del 60 % existe participación al comentar la información que se publica.

Si bien en este tiempo no han existido llamamientos para el ingreso a la institución, la información sobre campañas de ingreso a escuelas militares y al Servicio Cívico Militar Voluntario es predominante. En los días posteriores al 9 de marzo la participación e interactividad creció notablemente con sus seguidores. En esta red social las publicaciones multimedia como fotografías y videos cobran mucha importancia ya que son productos para informar sobre el trabajo de FF.AA. en la emergencia con mensajes tanto para público interno y externo

En lo referente a las publicaciones de Twitter, el Ejército aumentó la difusión, pues en otros periodos de tiempo, esta red social tiene menos publicaciones que Facebook, esto debido al número de seguidores en cada cuenta. Lo mismo ocurre con la

<sup>10</sup> Dato obtenido en el informe Ecuador Estado Digital Ene/20 publicado por Mentinno – Innovation & Lifetime Value Partners, con la dirección de Juan Pablo Del Alcázar Ponce en enero de 2020.



cuenta de Instagram donde se han elevado el número de publicaciones, es decir la creación de mensajes y la actualización se las realiza con mayor flujo.

El sistema de mensajería instantánea ha crecido de forma sorprendente en el Ecuador,<sup>11</sup> por ello, en el Ejército desde el año 2016 el WhatsApp se convirtió para el Ejército en una herramienta de importancia para el trabajo comunicacional. La creación de grupos en todo nivel para difundir información oficial, desde las unidades militares que alimentan de la información hacia la Dirección de Comunicación Social para la publicación así como para compartir productos comunicacionales como videos y fotografías, convirtiéndose en un canal exclusivamente para los públicos internos. Para ello se ha establecido, dentro de un instructivo, una configuración reticular para esta herramienta comunicacional:



Figura 10. Captura de pantalla donde se muestra el diagrama de grupos de whatsapp del Sistema de Comunicación Social.

Fuente y elaboración: Ejército Ecuatoriano (2019).

<sup>11</sup> En Ecuador existe 8 100 000 usuarios, dato presentando en el informe Ecuador Estado Digital Ene/20.



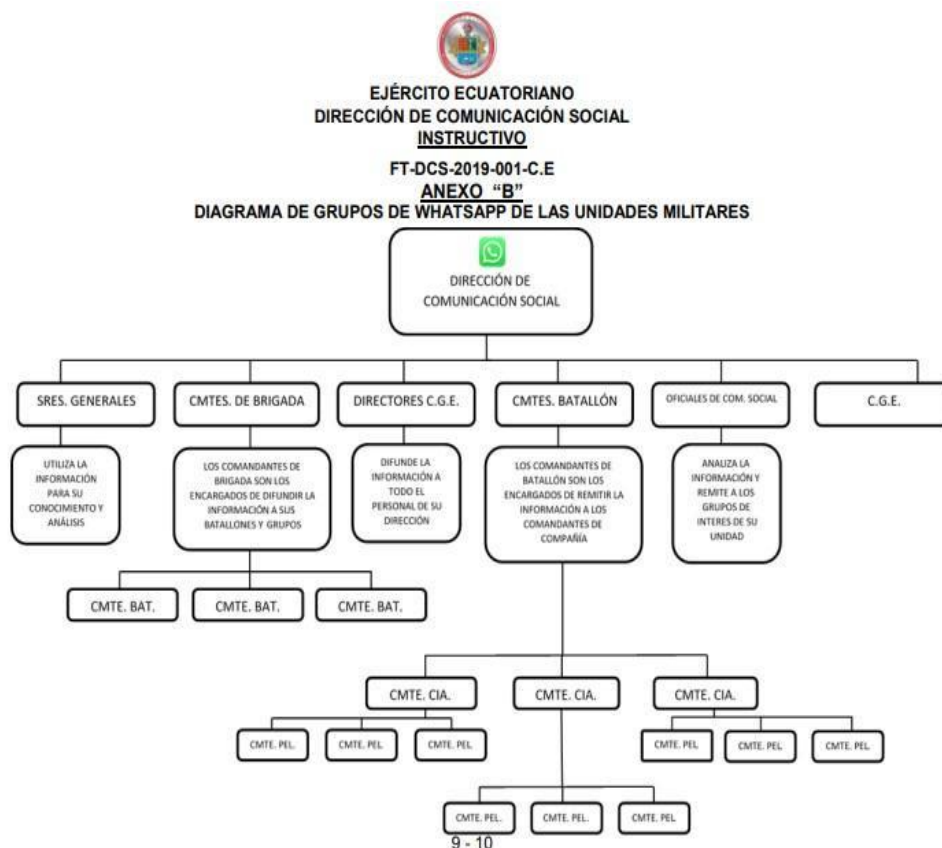


Figura 11. Captura de imagen del documento donde se visualiza el diagrama de grupos de Whatsapp de la institución. Herramienta utilizada en la actualidad para difundir la información institucional.

Fuente y elaboración: Ejército Ecuatoriano (2019).

Se ha explicado de forma descriptiva y tradicional los productos comunicacionales que se generan en el Ejército Ecuatoriano; no obstante, es imprescindible hacer un análisis sobre la influencia de la NTE en la gestión institucional en el área de comunicación.

La NTE propone la innovación como proceso social y la apropiación de las nuevas alternativas para resolver problemas existentes, sin embargo, en el Ejército la producción de piezas comunicativas tradicionales, están siendo concebidas desde las problemáticas, pero sin una participación de todos los actores en el proceso, por lo tanto la gestión comunicacional no ha generado un cambio importante en el que se profundice la comunicación desde la mirada de la complejidad y la transdisciplinariedad.

Massoni nos acerca y nos hace “pensar la comunicación desde este nuevo enfoque que implica un doble esfuerzo: por un lado, el desarrollo de una batería de conceptos y metodologías que habiliten nuevas formas de interpelar las realidades; y por

otro, un espacio de reflexión sobre el aporte y el lugar del investigador/ comunicador en los procesos de cambio” (Massoni 2013, 13).

Es importante ver en este contexto, el intercambio complejo de información en cuanto a los productos comunicacionales y los comportamientos de los actores, ya que nos adentramos en la cultura organizacional de la institución militar que se presenta en forma jerarquizada, lo que se torna difícil en el momento de generar interacciones más transversales y fluidas. Para ello es relevante pensar en los procesos comunicativos desde las dimensiones de las marcas de racionalidad: informativa, ideológica, interaccional y sociocultural.

La dimensión informativa presenta un proceso de transmisión, de difusión de mensajes de forma vertical, jerarquizada, se centra en la linealidad y unidireccionalidad. La dimensión ideológica, mientras tanto exhibe componentes alineados a la persuasión, si bien existe verticalidad en este proceso, ya existe bidireccionalidad. En el tercer patrón de la interaccionalidad, el proceso comunicativo pone énfasis en lo motivacional, con interacciones con los grupos de interés, la producción de mensajes y el relacionamiento busca crear vínculos entre actores. Finalmente, la dimensión sociocultural muestra el proceso comunicacional como un fenómeno social, donde los actores tienen participación, se articulan para un encuentro que produce sentido y lleva a la acción, es decir se teje un proceso multidimensional y diverso (Durán Bravo et al. 2016, 186).

En el caso de Ejército Ecuatoriano, la institución ha generado procesos comunicativos que van desde la dimensión informativa hasta la sociocultural, dependiendo del público con el que se relaciona y el tiempo en el que ha ocurrido.

Una de las formas más tradicionales de comunicación que la institución militar maneja y que se encuadra dentro de la línea informacional son los *partes* o formaciones militares, donde estrictamente se mira un proceso vertical y jerarquizado, en el que se da a conocer mensajes, se da órdenes, no existe retroalimentación, es decir la comunicación es unidireccional.

Si se toma la base de los productos comunicacionales que emite la institución como Revista Ejército Nacional, boletín informativo *Así Somos*, noticieros audiovisuales o videos institucionales se puede enmarcar en una dimensión tanto informativa como ideológica, ya que a más de dar a conocer las actividades o temas relacionados a la institución buscan persuadir a los públicos con mensajes referentes a la misión, objetivos y valores institucionales.

Al analizar los procesos comunicativos generados desde hace pocos años a través de redes sociales y medios digitales, los patrones buscan la dimensión interaccional con los públicos, es decir, la producción de los mensajes tienen un fin motivacional que demanda mayor interacción: este fenómeno también se debe a la naturaleza de los medios digitales; no obstante, este proceso no se genera con facilidad a causa de la producción de mensajes que son creados desde la comunicación tradicional, pensado desde la autoridad y sin participación de los actores. La interacción se produce al ser difundidos en los medios digitales institucionales y al generar vínculos con los diferentes grupos de interés que se interesan en la institución, formando así redes de comunicación.

No obstante, el Ejército debe mostrar otro registro diferente a la comunicación tradicional a través de productos comunicativos o mensajes en medios digitales. Entramos en la dimensión sociocultural, cuando se hace referencia a los procesos comunicativos cara a cara de los miembros de la institución con los ciudadanos.

En tal sentido, se ha hecho referencia a los acercamientos y relacionamiento del Ejército en periodos en los que las circunstancias exigen que el personal militar efectúe acciones de apoyo a la población, sobre todo se destaca las actividades cuando han existido desastres naturales, emergencia sanitaria, pero también los requerimientos en poblaciones rurales y sectores con necesidades sociales y económicas donde la contribución logística tanto humana y de equipos ha permitido generar verdaderas redes comunicativas entre los actores.

Justamente, como institución se debe propiciar procesos comunicativos en los que la dimensión social sea la característica, ya que la organización innova y construye redes en las que los procesos comunicativos se fortalecen y de esa manera se cumplen los objetivos institucionales que se encuadran en el mantenimiento de la imagen institucional<sup>12</sup>.

#### **1.2.4. Actores**

En la Nueva Teoría Estratégica uno de los cambios planteados está en repensar a los sujetos sociales, es decir dejar a un lado al hombre racional y considerar que el actor relacional es clave para la propuesta de estrategias (Pérez 2014).

---

<sup>12</sup> El Ejército Ecuatoriano en el año 2017 estableció los elementos orientadores y objetivos institucionales para el cumplimiento de las misiones de la organización militar. El objetivo n.º 2 determina el mantenimiento de la imagen institucional como acción relevante y la gestión de comunicación debe dirigirse a la observancia de dicho objetivo.

Ya se ha hecho referencia a la importancia de la dinámica y la interacción entre sujetos o públicos que intervienen en el proceso de comunicación de una organización. (Manucci 2009) sugiere el origen de nuevos campos de significación en la realidad emergente que se originan en el reencuentro de construcciones subjetivas, y estas siempre se dan dentro de las organizaciones

Desde aquí parte el análisis de actores en torno a la gestión de comunicación en el Ejército, identificar los intereses y las necesidades de cada actor llevará a buscar soluciones a las problemáticas de la institución militar.



Figura 12. Diagrama de actores que intervienen en el proceso comunicativo de la institución militar.

Fuente: Ejército Ecuatoriano (2019).

Elaboración: propia.

En el estudio se identificaron los actores que intervienen en los procesos comunicativos del Ejército Ecuatoriano y sus relacionamientos y vínculos, logrando establecer las características socioculturales de cada uno. Estos grupos están

inmiscuidos en las problemáticas y en la dinámica organizacional por lo que es importante conocer sus intereses y necesidades, para lograr potenciar su participación activa y el compromiso de todos los actores, sin olvidar su dinámica natural lo que posteriormente servirá al levantar las estrategias.

En el Ejército se logró identificar 4 grupos: los que mandan, los que obedecen, los que comunican y los que se relacionan.

Tabla 4  
**Reconocimiento de matrices socioculturales  
y marcas de racionalidad comunicacional**

**Los que mandan:** Ejército, Comandante general del Ejército, Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Armada, Fuerza Aérea, Presidencia.

<b>CARACTERÍSTICAS SOCIO CULTURALES</b>	SABERES	Tienen claro conocimiento de la problemática del país, sobre todo en lo estratégico, seguridad y defensa. Requiere mayor conocimiento en área comunicacional.
	INTERESES	Que los públicos internos y externos reconozcan su trabajo que debe ser en beneficio de la institución
	NECESIDADES	Comunicar a todos los niveles sobre las decisiones que se emiten desde el mando militar.
	EXPECTATIVAS	Establecer políticas comunicacionales que dirijan el accionar comunicacional en la institución militar desde su posición jerárquica.
	EMOCIONES	Confianza, aceptación.
<b>PROCESO COMUNICATIVO</b>	INFORMACIÓN	X
	PARTICIPACIÓN	
	ENCUENTRO SOCIOCULTURAL	

Elaboración propia basada en Massoni (2013)

Tabla 5  
**Reconocimiento de matrices socioculturales  
y marcas de racionalidad comunicacional**

**Los que obedecen:** Público interno

<b>CARACTERÍSTICAS SOCIO CULTURALES</b>	SABERES	Manejo de procesos de toda índole dentro de la institución.
	INTERESES	Que me den apertura para llegar al nivel jerárquico superior y sean escuchadas mis recomendaciones
	NECESIDADES	Que se les capacitación sobre cultura comunicacional.
	EXPECTATIVAS	No cometer errores que después perjudiquen la imagen de la institución.
	EMOCIONES	Preocupación, confianza, orgullo, confianza.

<b>PROCESO COMUNICATIVO</b>	INFORMACIÓN	
	PARTICIPACIÓN	X
	ENCUENTRO SOCIOCULTURAL	

Elaboración propia basada en Massoni (2013)

Tabla 6  
**Reconocimiento de matrices socioculturales  
y marcas de racionalidad comunicacional**  
**Los que comunican:** Ejército, Comandante general del Ejército, Sistema de  
Comunicación Social del Ejército, público interno.

<b>CARACTERÍSTICAS SOCIO CULTURALES</b>	SABERES	Conocimiento de la problemática del país, de seguridad y defensa, comunicacional.
	INTERESES	Comunicar actividades positivas de la institución. Aclarar en forma oportuna acciones negativas que puedan ser efectuadas por malos elementos.
	NECESIDADES	Tejer redes de comunicación que permita crear vínculos sólidos de comunicación.
	EXPECTATIVAS	Tener una comunicación más horizontal entre actores
	EMOCIONES	Preocupación, dedicación, amabilidad, afinidad.
<b>PROCESO COMUNICATIVO</b>	INFORMACIÓN	X
	PARTICIPACIÓN	X
	ENCUENTRO SOCIOCULTURAL	

Elaboración propia basada en Massoni (2013)

Tabla 7  
**Reconocimiento de matrices socioculturales  
y marcas de racionalidad comunicacional**  
**Los que se relacionan:** Medios de comunicación, líderes de opinión,  
públicos externos (ciudadanía).

<b>CARACTERÍSTICAS SOCIO CULTURALES</b>	SABERES	Conocimiento sobre la realidad nacional. Conocimiento no en su totalidad de la institución.
	INTERESES	La información emitida desde el Ejército permita generar información de interés para la sociedad. Trabajo militar beneficie a la seguridad del país.
	NECESIDADES	Información oportuna sobre institución. Seguridad.
	EXPECTATIVAS	Lograr mayor apertura comunicacional desde la institución militar para obtener información. Mayores vínculos con la institución
	EMOCIONES	Desconfianza, sospecha, afinidad.
<b>PROCESO COMUNICATIVO</b>	INFORMACIÓN	X
	PARTICIPACIÓN	
	ENCUENTRO SOCIOCULTURAL	X

Elaboración propia basada en Massoni (2013)

Lograr el reconocimiento, participación y el involucramiento de los actores para generar conexiones es importante dentro de la construcción de estrategias y la comunicación en este aspecto se presenta como un espacio en el que la diversidad de los públicos enriquece el proceso comunicativo, y a la vez permite innovar y crear cambios estratégicos, por tanto esta red permitirá entrelazar las acciones comunicativas dentro de la realidad compleja y la multiplicidad del entorno (Massoni 2016).

Por tanto, conocer a los actores relacionantes en el proceso de comunicación del Ejército propicia, y como base tradicional, la transmisión de información, pero también se genera el intercambio de mensajes, no obstante, el trabajo a futuro debe suscitar la transformación en la conducta de los actores y el entorno.

### 1.2.5. Matriz FODA

Después de recabar, organizar y analizar la información obtenida en las encuestas, entrevistas y grupos focales se pudo desarrollar en primera instancia una matriz FODA, de la gestión comunicacional del Ejército, que es una base para el posterior estudio y planteamiento de los escenarios.

**Tabla 8**  
**Matriz FODA del Ejército Ecuatoriano**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. El Ejército posee una vinculación histórica con la población a través del trabajo de apoyo al desarrollo.  2. El Ejército, con sus unidades militares, está desplegado a nivel nacional.  3. La tecnología ha abierto canales de comunicación de la institución con sus públicos.  4. El nuevo proceso de transformación de la institución abre el camino para el fortalecimiento de una cultura institucional.  5. La D.C.S.E. es un ente asesor del Comando General.	1. Se vive un escenario donde la sociedad es más abierta para que la institución participe y genere confianza.  2. Los temas de seguridad están en la agenda mediática, por lo que se convierte en fuente para los medios de comunicación.  3. Gobiernos locales y comunidad requieren el constatare apoyo de la institución militar para ejecutar proyectos sociales.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. El Ejército tiene un sistema de comunicación jerárquico, vertical, cerrado, rígido.  2. No hay completa implicación del mando en la gestión comunicacional.	1. Injerencia política en la institución militar.  2. La política de seguridad integral demanda la intervención de las FF.AA. en apoyo a la Policía Nacional durante coyunturas en las que se presenta descontento y demandas

3. No existe independencia de los entes políticos (MDN, Gobierno) para trabajar la comunicación de forma autónoma.	sociales por parte de la población.
4. Existe una política de comunicación estratégica que no es llevada completamente a la práctica.	3. Política pública invisibiliza e impide la labor del Ejército de apoyo al desarrollo.
5. No existe una cultura organizacional. La identidad del personal se ve disminuida.	4. Estructura comunicativa de entidades públicas depende del ente rector de la comunicación del Estado.
6. La comunicación es llevada de forma tradicional, informacionalista y con bases en doctrina militar de operaciones psicológicas.	
7. Las acciones de relacionamiento con la población se han visto disminuidas.	
8. Falta de capacitación al personal de CC.SS. en las unidades militares.	

Fuente: Investigación sobre la institución militar.

Elaboración: propia.

El análisis de la gestión de comunicación del Ejército proporciona diversas miradas desde donde se puede estudiar el accionar interno y externo de la comunicación, sin dejar de lado los aspectos políticos, sociales y económicos en los que se desenvuelve el país. Ante ello, la matriz FODA nos da una base:

#### **Fortalezas:**

El Ejército Ecuatoriano a diferencia de otros ejércitos en Latinoamérica, incluso a diferencia de la Armada Nacional y la Fuerza Aérea, tiene un “origen social vinculado a los sectores populares y el desplazamiento de fuerzas a lo largo y ancho del territorio nacional, incluidos los lugares más marginados, como las fronteras abren el cuartel a la relación con la sociedad circundante” (Saltos 2017, 55). Esta característica propia ha consolidado una relación más cercana de los militares con el pueblo. Asimismo, la dimensión nacional donde se despliega el personal del Ejército se presenta como una fortaleza, ya que la capacidad logística le permite trabajar en todo el territorio y en este aspecto también entra la comunicación como un sistema que ejecuta su gestión a nivel nacional.

En los últimos años, el Ejército ha potenciado el uso de canales digitales de información, como son la página web y las cuentas de redes sociales, lo que ha permitido relacionarse con los diversos públicos a través de medios digitales, que es la tendencia actual en las organizaciones a nivel mundial.



Por otra parte, la institución ha emprendido un nuevo proceso de transformación que implica cambios a corto, mediano y largo plazo en los aspectos operacional, doctrinario, educación, legal, entre otros, y la comunicación no está ajena a esta innovación, por lo que es una ocasión propicia para mejorar la cultura y los procesos comunicativos de la organización. La comunicación en la actualidad se ha convertido en un eje transversal dentro de las organizaciones. La estructura orgánica del Ejército presenta a la Dirección de Comunicación Social como ente asesor del Comando General y su accionar depende de las más altas autoridades; por tanto la relación directa entre el área de comunicación y el comando permite el asesoramiento y la toma de decisiones de forma más rápida, basados en adecuadas políticas ya establecidas.

#### **Oportunidades:**

La sociedad se ha tornado más abierta a temas diversos, dando la oportunidad a actores y organizaciones para participar de la construcción de espacios de confianza, que se enmarcan mucho en procesos de colaboración. Estos nuevos ambientes requieren el trabajo de varias organizaciones para poder consolidar formas de desarrollo y progreso a las comunidades, es así que gobiernos locales, organizaciones sociales y de cualquier otra índole, buscan socios estratégicos; en el caso del Ejército, su apoyo histórico se ha supeditado mucho a la ayuda logística que ha brindado, no solo en momentos con una difícil realidad, sino también para llevar a cabo proyectos coyunturales de beneficio a la sociedad.

Por otra parte, los temas de seguridad y defensa estén presentes en las agendas de los medios de comunicación, por tanto, el accionar que realiza el Ejército Ecuatoriano no solo en su misión constitucional de la defensa de la soberanía e integridad territorial debe ser conocida, sino también la labor de apoyo a la población.

#### **Debilidades:**

El Sistema de Comunicación Social del Ejército es jerárquico y vertical por la naturaleza de la institución, lo que no ha permitido concretar una comunicación abierta con sus públicos y por el contrario se ha cerrado y la fluidez de la información es escasa. Esta carencia también se debe a la falta de compromiso del Mando Militar con el área de comunicación. Un buen proceso de comunicación también lo determina la voluntad política de los mandos de la organización para poder tomar decisiones.

Desde hace algunos años se han formulado políticas de comunicación dentro de la institución militar, sin embargo, por factores como presupuesto y falta de colaboración de los implicados no se ha llegado al cien por ciento. En su mayoría estos

problemas aparecen por la carencia de una cultura organizativa en la que todos los miembros estén inmersos, en la que la gestión de comunicación sea participativa, pensando también que la sociedad ha cambiado culturalmente por lo que es necesario adaptarse a esta transformación como institución.

El manejo de la política de comunicación del Ejército está dado desde los entes superiores que son el Comando Conjunto de las FF.AA. y del Ministerio de Defensa Nacional, por lo que las políticas impartidas en la institución deben regirse al direccionamiento de estas entidades.

El manejo de la comunicación en la institución militar no ha tenido grandes cambios, la construcción de mensajes, la relaciones con los públicos están básicamente ejecutados desde los procesos comunicacionales funcionalistas y tradicionales. La construcción de mensajes está encaminada a la persuasión basándose en la doctrina militar de operaciones psicológicas u operaciones de información, más no en mensajes con contenidos comunicativos,<sup>13</sup> lo cual se agrava con la poca vinculación que tiene la institución con otras organizaciones, con los medios de comunicación social y con la comunidad para aprovechar coyunturas alcanzar un relacionamiento fluido.

El Sistema de Comunicación Social del Ejército está desplegado a nivel nacional, sin embargo, los recursos humanos, técnicos y logísticos no son suficientes para que los procesos comunicativos sean acertados, por ello es imprescindible capacitar al personal en temas de comunicación estratégica para que su acción junto a políticas acertadas coadyuven en el mejoramiento de la gestión institucional.

#### **Amenazas:**

El Ejército Ecuatoriano, como una de las ramas de las Fuerzas Armadas, se ha visto inmiscuido en acciones en las que la autoridad política ha ejercido su poder para injerir en decisiones, que sin catalogarlas como buenas o malas, han sido vistas por el personal militar como afectaciones, consecuentemente, originando reclamos.

Por otra parte, en el imaginario de mucha gente, las Fuerzas Armadas son vista como defensoras de la democracia y quienes deben intervenir como garantes del ordenamiento jurídico; no obstante, la Constitución (Asamblea Nacional 2008) vigente

---

<sup>13</sup> La calidad informativa que se genera desde la institución militar como fuente no es la mejor, se ha caído en crisis porque los formatos y las narraciones no son bien argumentadas en un mundo donde el Internet y la era digital se han tomado la vida de las personas, por lo que las organizaciones deben cambiar sus noticias informativas y operativas y muestren narrativas que lleguen a sus grupos de interés y estos reciban un significado.

en nuestro país en su artículo 159 señala que deben ser obedientes y no deliberantes y con sujeción al poder civil.

En la actualidad, los nuevos escenarios presentan funciones de seguridad interna a las FF.AA, como apoyo a la Policía Nacional, las mismas que están dadas para establecer mecanismos de dominación, es así que aparece la acción del aparato represivo (Saltos 2017), frente a signos de protestas y manifestaciones sociales.

La colaboración que el Ejército cumplía hace algunas décadas, y que estaban planteadas en las Cartas Magnas anteriores, hacían referencia a la prestación que podían realizar en actividades de apoyo al desarrollo social y económico del país. Ahora las políticas nacionales supeditan a la misión de seguridad.

La estructura de comunicación del Estado ha dictado políticas que deben ser ejercidas por las instituciones públicas, es decir, desde el gobierno se conducen las estrategias comunicacionales generales. El Ejército Ecuatoriano, como parte del Estado debe cumplir con estas normativas.

#### **1.2.6. Escenarios**

Las Fuerzas Armadas son una institución que posee un alto grado de credibilidad en el país, según un informe de opinión le ubicó en segundo lugar con un 78,4 % (Cedatos 2019). Ante ello, es importante no dejar de lado su labor en el campo comunicacional; no obstante, desde el análisis y tomando como antecedentes los resultados efectuados en la investigación se ha realizado un estudio de la situación institucional para plantear escenarios que permitan, en particular al Ejército, como parte de las FF.AA. prever condiciones y posteriormente lograr una efectiva gestión de comunicación.

El análisis de la institución, con base en las acciones políticas, sociales y comunicacionales desde hace algunos años y con referencias históricas, finaliza hasta el mes de junio de 2020.

**Escenario 1:** Ejército subordinado al poder ejecutivo, actuando como fuerza represora; a nivel comunicacional se convierte en retransmisor de la información gubernamental.

Las Fuerzas Armadas encuadra su accionar a la obediencia absoluta al gobierno, siguen sus políticas de acuerdo a los intereses de quienes están en el poder, su papel como fuerza pública y poseedora de la fuerza legítima dentro del Estado lo lleva a ser

represoras del pueblo de quienes buscan espacios de expresión frente a las tesis y manejos económicos y políticos del gobierno de turno. El Estado, al perder la soberanía frente a organismos transnacionales y países que demandan el poder global, tanto político como económico, mantiene una fuerza pública sumisa al poder civil para administrar la fuerza desde la represión, sin respeto a los derechos humanos.

Las Fuerzas Armadas al no poseer políticas propias, en el ámbito comunicacional se convierten en meros transmisores de la información gubernamental, sin vínculos con la sociedad, difunden información de acuerdo a la conveniencia de sus entes superiores, no generan un proceso comunicativo en el que intervienen todos los actores, es decir, se convierte en una comunicación meramente informacional, vertical, sin retroalimentación ni respuesta.

**Escenario 2:** El Ejército orienta su trabajo hacia los procesos de desarrollo social y de cercanía con la población; su direccionamiento comunicacional se basa en el relacionamiento con la gente en las acciones de apoyo al desarrollo.

Aun siendo parte del Estado, las Fuerzas Armadas se presentan como un ente independiente en el campo político, su intervención se basa en el cumplimiento de su misión fundamental de defensa de la soberanía e integridad territorial, la misma que va enlazada con procesos de desarrollo social buscando la cercanía con la población, sobre todo en los sectores vulnerables de frontera y zonas rurales, donde su labor colaborativa permite el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Su comunicación tiene una composición mixta, ya que a más de presentar información a través de medios tradicionales y digitales, debido al avance de las nuevas tecnologías, el acercamiento a la ciudadanía será su principal trabajo, lo que generará vínculos estrechos para que el proceso comunicativo tenga un fundamento en el relacionamiento, en el apoyo mutuo, en la comunicación con fluidez, pensada desde el entorno sociocultural en el que se desenvuelven los actores.

## **Capítulo tercero**

### **Estrategias comunicacionales para el Ejército Ecuatoriano**

#### **1. Aterrizamos en la estrategia**

Diseñar estrategias desde la comunicación sin duda supone entender y llevar a la práctica diferentes formas en la gestión de las organizaciones y la sociedad dentro de esta área del conocimiento. Este estudio se basa en la comunicación como una actividad que implica influencia de doble lado, intercambio, persuasión, difusión e intervención organizacional, lo que nos lleva a entenderla como estratégica (Herrera Echenique y Bendeزú 2017).

Desde la NTE, la comunicación permite crear estrategias que vayan relacionadas con el contexto y sin olvidar al ser humano y su interacción con los demás, es decir el actor/organización en relación con sus públicos, lo que llevará a la toma de decisiones que “es esencial para el logro de sus objetivos. A su vez, las decisiones estratégicas comprometen las condiciones de la comunicación organizacional y las modalidades de su inserción en su entorno interno y externo” (Herrera Echenique y Bendeزú 2017, 155).

Desde esta base conceptual se ha efectuado un recorrido desde la teoría y el análisis del caso para aterrizar en las propuestas de estrategia de comunicación para el Ejército Ecuatoriano.

##### **1.1. Objetivo**

Comunicar estratégicamente la gestión institucional a sus diferentes públicos para generar mayor credibilidad y fortalecer la identidad e imagen del Ejército Ecuatoriano.

##### **1.2. Mecanismo**

Proceso de comunicación más fluido y transdisciplinar en todos los niveles y con todos sus grupos de interés.

##### **1.3. Estrategias**

Tomando en cuenta el estudio de la gestión comunicacional y de los escenarios planteados después del análisis FODA, el planteamiento de la estrategia está basado en pilares fundamentales dentro de la actividad de comunicación del Ejército:

- Fortalecimiento de imagen
- Fortalecimiento de la identidad institucional
- Comunicación interna
- Cultura organizacional

### **Estrategia general:**

El Ejército Ecuatoriano debe establecer una gestión de comunicación estratégica e integral que permita mejorar los procesos comunicativos con sus públicos internos y externos con el fin de fortalecer la cultura organizacional.

Tabla 9  
**Planteamiento de estrategias para el escenario 1**

<b>Escenario 1:</b> Ejército subordinado al poder ejecutivo, fuerza represora y a nivel comunicacional se convierte en transmisor de la información gubernamental.			
<b>Comunicación estratégica</b>	<b>Públicos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>
<i>Lobbying</i> estratégico	Autoridades	Fortalecer alianzas estratégicas locales y nacionales para reforzar las relaciones entre la institución militar y autoridades.  Reposicionar la misión del Ejército, como parte de las Fuerzas Armadas, como institución que está al servicio del país en el área de la defensa y no como un ente político.	Reuniones formales con autoridades en unidades militares.  Visitas a las autoridades en lugares de trabajo.  Recorridos por unidades militares mostrando el entrenamiento y trabajo del personal de la institución militar.  Coordinar trabajos de apoyo mutuo que benefician a la ciudadanía.
<i>Lobbying</i> estratégico	Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto de las FF.AA., Fuerzas Naval, Fuerza Aérea.	Fortalecer relaciones y trabajo comunicacional con las otras entidades de la defensa	Propiciar encuentros periódicos con representantes de comunicación de entidades de la defensa.  Coordinar trabajo comunicacional estratégico para difundir información que tenga los mismos objetivos.
		Capacitar al personal militar en diversos niveles de mando en manejo de crisis.	Desarrollar al menos una vez al año seminarios de capacitación para el Alto Mando, comandantes,

Manejo de crisis	Personal militar	Estandarizar procedimientos dentro del Sistema de Comunicación Social del Ejército para resolver las crisis de afectación de imagen.	<p>oficiales de los estados mayores y del sistema de Comunicación Social sobre el Manual de Manejo de Crisis.</p> <p>Difundir el Manual de Manejo de Crisis institucional a los comandantes y personal del Sistema de Comunicación Social.</p>
Relaciones públicas	Medios de comunicación	<p>Gestionar una política y acciones adecuadas para que temas institucionales se incluyan en la agenda de los medios.</p> <p>Fomentar acciones proactivas y efectivas de relaciones públicas con líderes de opinión y así conseguir aliados estratégicos.</p>	<p>Realizar acercamientos permanentes y efectivos, es decir, reuniones, encuentros, desayunos de trabajo, con representantes de medios de comunicación.</p> <p>Agendar entrevistas en medios de comunicación y coordinar notas informativas y reportajes sobre la misión institucional, preparación y capacitación del personal, acciones de apoyo a la población.</p> <p>Generar información de interés para el medio de comunicación, teniendo en cuenta que son ellos quienes determinan que información es de interés para publicar a la sociedad.</p>
Comunicación interna	Público militar y civil	<p>Fortalecer la identidad en los miembros de la institución.</p> <p>Posicionar mensajes en el público interno para consolidar una cultura de identidad.</p> <p>Motivar y convencer al personal de la institución la importancia del rol individual, centrado en valores.</p>	<p>Facilitar y organizar que los comandantes en todos los niveles realicen reuniones de trabajo (cara a cara) con el personal donde se explique situaciones institucionales de coyuntura para evitar rumores.</p> <p>Elaborar y difundir campañas de Operaciones Psicológicas y de comunicación que motiven el respeto a los valores éticos e institucionales.</p>

			<p>Mejorar los productos comunicacionales internos para difusión de mensajes.</p> <p>Optimizar el uso de las TIC para difundir mensajes de respeto a los valores democráticos, la misión de la institución militar, teniendo en cuenta que en la actualidad son herramientas de fácil acceso y permiten tener información oportuna.</p>
--	--	--	---

Fuente: Ejército Ecuatoriano.

Elaboración. Propia

En el primer escenario se presenta una institución militar sumisa al poder político, al Ejecutivo, sin autonomía para decisiones en la parte comunicacional, por lo tanto, se convierte en mero transmisor de mensajes. La base de este proceso es la comunicación de tipo informacional; sin embargo, también se puede ver una dimensión ideológica que abarca el trabajo a través de operaciones psicológicas sobre todo con el público interno.

El trabajo de comunicación exhibe estrategias como *lobbying* ya que se presenta necesario un acercamiento con el público externo, cómo organizaciones gubernamentales que son las que dictan las políticas y las directrices no solo en el ámbito de la comunicación; los niveles políticos tanto externos como internos son actores dentro de este escenario.

No obstante, no se puede dejar de lado estrategias que implican manejo de crisis, la misma que parte de la capacitación del público interno y un régimen unificado para su utilización. Sin duda la comunicación interna siempre será una carta que no se puede dejar de lado, ya que los actores internos serán quienes den soporte a cualquier estrategia comunicacional. Sabiendo que no hay autonomía, la institución no puede dejar de trabajar con sus públicos, quienes como aliados permitirán ejecutar una gestión que mejore los procesos comunicacionales.

Tabla 10  
Planteamiento de estrategias para el escenario 2

**Escenario 2:** El Ejército orienta su trabajo a los procesos de desarrollo social y de cercanía con la población, su direccionamiento comunicacional se basa en el relacionamiento directo con la gente en las acciones de apoyo al desarrollo.



Comunicación estratégica	Públicos	Objetivo	Acciones
Comunicación interna	Público interno	<p>Fomentar una cultura organizacional de correspondencia y participación.</p> <p>Empoderar en el tema de identidad al personal militar y civil que trabaja en la institución.</p> <p>Crear una cultura organizacional que de apertura a la comunicación abierta y fluida, la estructura piramidal no implica que la opinión de las bases no sea escuchada.</p> <p>Sin irrespetar el sistema jerárquico establecido, reconfigurar el modelo de relacionamiento a través de métodos y herramientas en las que los públicos internos se adapten a los procesos de cambio en la organización.</p> <p>Mejorar las capacidades comunicacionales de la institución.</p>	<p>Participación activa del personal militar y civil en los seminarios del proceso de transformación para que den opiniones sobre el tema.</p> <p>El diálogo permite construir consensos entre quienes conforman la institución. Las reuniones periódicas, los momentos de formación para dar disposiciones deben convertirse en espacios de debate y reflexión.</p> <p>Intervención en procesos de cambio para ello el personal puede presentar proyectos de mejora en diferentes áreas en el campo operativo, educativo, logístico, legal, doctrina, comunicación, entrenamiento, etc.</p> <p>A través de la capacitación al personal militar y civil a nivel nacional se mejorará la gestión de comunicación.</p> <p>Descentralizar la gestión comunicacional, dar apertura a los encargados en las unidades militares para que generen vínculos fluidos con actores locales, como autoridades, medios de comunicación, organizaciones sociales, educativas y la comunidad.</p>
Relacionamiento comunicacional	Autoridades locales	Generar vínculos en espacios locales, lo que conlleve a los actores la toma de decisiones conjuntas en beneficio de la comunidad.	Efectuar encuentros vivenciales con las autoridades para que conozcan las actividades y potencialidad de la institución armada.

	Comunidad	<p>Generar capital social entre las organizaciones, lo que permitirá mayor relacionamiento.</p>	<p>Los miembros del Ejército deben asistir a diálogos participativos para apoyar proyectos de desarrollo local.</p> <p>Coordinar acciones en las que el Ejército pueda colaborar, en actividades con prestación de mano de obra y recursos logísticos y solventar requerimientos que estén al alcance para la institución militar.</p> <p>Planificar jornadas de atención médica o de apoyo sobretodo en sectores vulnerables del país, las mismas que pueden ser coordinadas con las autoridades locales.</p> <p>Generar proyectos sociales utilizando la capacidad y medios existentes en la institución (entrega de computadoras a personas de escasos recursos).</p>
Relacionamiento comunicacional	Medios de comunicación	Generar vínculos profesionales más cercanos para solventar necesidades de los medios de comunicación.	<p>Ser fuente primaria de los medios de comunicación para temas relacionados a la institución.</p> <p>Dar a conocer el trabajo en diferentes áreas en las que el Ejército apoya al desarrollo del país.</p>
	Academia y sociedad	<p>Intercambiar criterios sobre temas relacionados a la defensa.</p> <p>Fomentar el</p>	<p>Realizar seminarios y talleres con centros académicos en los que participen tanto personal militar como civil y discutan temas de seguridad y el papel de la institución en la sociedad, los mismos pueden ser llevados a cabo en instalaciones de universidades o en centros de perfeccionamiento militar.</p> <p>Efectuar encuentros vivenciales con estudiantes</p>

		relacionamiento con la juventud.	de centros educativos secundarios, sea en unidades militares o en instalaciones de colegios para que conozcan más de cerca el trabajo de la institución.
Redes sociales	Comunidad	Generar mayor interacción con los actores	<p>Presentar información institucional de interés a través de las cuentas en medios digitales institucionales.</p> <p>Elaborar productos comunicativos dinámicos y atractivos para los públicos.</p> <p>Planificar una mejor difusión de la información institucional.</p>

Fuente: Ejército Ecuatoriano.

Elaboración: Propia.

En el segundo escenario, la comunicación estratégica se convierte en el eje de la gestión institucional, ya que a través de las acciones comunicacionales se puede entrelazar redes que involucren tanto al personal militar y civil como público interno, pero también otorga la facilidad de crear nexos con los actores externos a la institución. El relacionamiento con los actores se construye en la complejidad del entorno, donde la realidad muestra espacios de contradicción, de diversidad, de heterogeneidad, pero también de participación.

La nueva realidad cambiante requiere nuevos modelos de relacionamiento y la comunicación mix “reconoce la necesidad de usar aquellas fuerzas y sistemas comunicativos más adecuados, combinados en una adecuada balanza, si se quiere lograr resultados favorables” (Pérez 2008, 466).

El escenario 2 despliega acciones dentro de las estrategias de comunicación interna, donde involucra la participación, empoderamiento y el diálogo para la construcción de una cultura organizacional abierta, fluida y multidimensional que tiene como propósito el fortalecimiento de la identidad. El relacionamiento comunicacional con los actores externos es la base para lograr el mejoramiento de la gestión contemplada en este escenario.

La apertura de la institución hacia la sociedad generará mejores vínculos, tanto con autoridades locales, academia, medios de comunicación y comunidad en general

para recuperar lo fluido y las acciones en varios niveles de gestión mejorará la imagen de la institución. El planteamiento de estas estrategias no deja de lado a la comunicación tradicional que también puede aportar con algunas acciones, las mismas que hoy en día van de la mano de la tecnología a través de los medios digitales, redes sociales y sistemas de mensajería instantánea.

## Conclusiones

1. El presente caso de estudio ha permitido tener una visión clara sobre cómo el manejo de la gestión comunicacional en las organizaciones, está teniendo un cambio en los últimos años. Para ello, la comunicación estratégica como premisa en este análisis muestra la importancia que las organizaciones están dando a la comunicación como eje transversal dentro del proceso comunicacional, lo que implica una investigación del contexto, de los actores y su relacionamiento. Estas dinámicas suponen concebir en el corto, mediano y largo plazos una nueva organización, como es el caso de estudio, que sin perder la estructura jerarquizada como una característica, pueda inmiscuirse en nuevas formas de gestión: más abiertas, flexibles, multidimensional, transdisciplinar e innovadora para que puedan abordar la realidad cambiante y compleja.
2. La comunicación es una actividad inherente al ser humano, donde la participación de dos o más individuos genera la creación de saberes y el intercambio de experiencias, lo que crea lazos donde el dinamismo lleva a generar niveles de comprensión y entendimiento. La comunicación propicia el cambio y la acción, es decir que desde su concepto básico nos permite poner en común e intercambiar. Pero la comunicación como ciencia también es acción práctica, ya que comprende varias áreas en las que entran en juego la conducta de los individuos, los hechos y las relaciones entre quienes integran un grupo, una organización o la sociedad.
3. En el presente estudio, la base teórica precisa el análisis de las organizaciones desde la complejidad. Varios autores determinan su concepto como espacios de orden y desorden, donde existe la interacción entre lo dispuesto y el caos, es la búsqueda de nuevas formas de comportamiento, es una auto-organización de consensos y renovaciones. La complejidad es un tejido de acciones que parten de la incertidumbre para luego reconstituirse y adaptarse al cambio constante. Si entendemos a las organizaciones como entes formados por individuos, con emociones y no como estructuras estables y previsibles, vamos a entender que las relaciones básicas y constitutivas de una organización, dependiendo de su

cultura organizacional, van a renovarse y no borrar la identidad organizacional. En organizaciones jerarquizadas, como es el caso de estudio, la rigidez es una de las características, no obstante, ha tenido que adaptarse a cambios, sin embargo en el área comunicacional han sido lentos y complicados, con una cultura del silencio y no abierta a que los grupos de interés puedan inmiscuirse en el cambio.

4. Para un estudio desde otra perspectiva, la Nueva Teoría Estratégica nos brindó un camino en el que su aporte en la comunicación parte desde la fluidez, la transdisciplinariedad, la hibridación, dejando de lado el mensaje como centro y tomando a los actores como sujetos primordiales en el proyecto organizacional. La comunicación dentro de la NTE juega un papel primordial de la mano de otras disciplinas con las que se complementa para volver a la comunicación más humana por su capacidad y actividad. En este nuevo enfoque como comunicadores de las organizaciones debemos aprender a ver a la comunicación “como un circuito espacio/temporal de acaecimientos vinculados que involucran a personas que se encuentran en el campo perceptual del otro, personas en interacción” (Pérez y Massoni 2009, 287), es decir pensar en cómo se relacionan los sujetos con la procesos evolutivos y dinámicos de la realidad, como fluyen y se entrelazan los tejidos sociales.
  
5. Este estudio me ha permitido personal y profesionalmente aportar a las organizaciones del sector de la Defensa para mejorar la gestión en el ámbito comunicacional y las cuales se ven plasmadas en la propuesta de este trabajo investigativo. Hemos entendido a la estrategia como un conjunto de decisiones que nos permiten mirar el futuro, pero estas decisiones no van a tener importancia si no se toma en cuenta a quienes intervienen en el juego, si no miramos el contexto, la interacción y percepciones de los actores lo que puede desarrollarse dentro de un ambiente complejo. Por ello es relevante tomar a la prospectiva como herramienta que nos permite visualizar a futuro los cambios en la sociedad tanto económicos, tecnológicos, culturales, la prospectiva no solo nos proporciona la posibilidad de presentar opciones y plantear posibles futuros o escenarios probables que nos ayuden en el momento a decidir y llevar a la práctica lo pensado, que muchas veces puede ser tomado como previsión.

Debemos tener claro que (Pérez 2008) nos dice que “cabría pensamiento anticipativo sin toma de decisiones, pero este sería meramente especulativo nunca constituiría una estrategia” y la idea es proponer posibles situaciones, tomar decisiones y llevarlas a la práctica.

6. Si la estrategia se basa en las decisiones, es relevante decir que las estrategias de comunicación son un conjunto ordenado y finito de operaciones como métodos de distintas formas de cálculo en lo comunicacional, que involucra interacción simbólica, diseño de significados, decisiones que llevan a la acción, buscar resultados deseados para lograr los objetivos, pero esto no se obtiene si no se genera confianza con los públicos. En organizaciones tradicionales y jerárquicas este cambio se torna difícil si la cultura organizacional no involucra a los sujetos y si la fluidez es escasa. La comunicación estratégica en las organizaciones debe tener como fin el transformar, concebir cambios que mejoren la gestión comunicacional, los procesos comunicativos, que la cultura organizacional evolucione de acuerdo a las nuevas realidades. Desde la comunicación, las estrategias adquieren relevancia cuando no se quedan en meramente productoras de mensajes y contenidos, sino que se convierten en herramientas que permitan investigar, planificar y gestionar, el fin es transformar.
  
7. En el contexto de la organización en estudio, desde hace algunos años, el Ejército Ecuatoriano ha venido trabajando en la optimización de los procesos comunicacionales existentes, que han tenido el objetivo de fortalecer, dinamizar y mejorar la gestión del Sistema de Comunicación Social, para alcanzar la eficiencia operativa en el ámbito de la comunicación en cada una de las unidades militares. Para ello se ha trabajado en políticas, manuales, capacitaciones, pero esta labor requiere compromiso y constante labor para que uno de los objetivos estratégicos se sostengan en la gestión comunicacional: mantener la imagen institucional, fortalecer la identidad y crear progresivamente una cultura comunicacional en toda la institución. Las estrategias de comunicación deben llevar hacia el nuevo paradigma en el Ejército Ecuatoriano, como un camino que puede ser lento, pero que debe iniciar.

8. Desde hace varios años las Fuerzas Armadas, en particular el Ejército Ecuatoriano, ha mantenido un grado de posicionamiento y credibilidad bastante alto a nivel nacional, debido al trabajo profesional que realizan sus miembros, por lo que la gestión comunicacional ha sido fortalecer las relaciones con sus públicos, no obstante, se ha enmarcado en una comunicación lineal, sin tomar en cuenta las nuevas realidades y la complejidad. Tras el análisis teórico basado en la Nueva Teoría Estratégica, la institución militar debe profundizar su investigación comunicacional en los fenómenos, los actores, ambiente en el que se desenvuelve, el contexto y comprender que en la actualidad es primordial verse como una organización compleja y que debe adaptarse a los cambios constantes, analizar sus matrices socioculturales, trazar tejidos transdisciplinarios que conlleven repensar y refundar las estrategias planteadas desde la comunicación. Para ello es importante transmitir confianza en el público interno y fortalecer el sentido de pertenencia, convencer a sus miembros que son los embajadores de la institución. Por otro lado también convencer que la comunicación y su forma de conectividad entre actores es la clave para generar estrategia y esto se hará solo a través de la innovación.
9. Dentro del estudio realizado a la organización se tomó en cuenta la elaboración de productos comunicacionales, dentro del contexto de una comunicación tradicional; el análisis de las redes sociales institucionales como nuevas formas de relacionamiento de los públicos, derivando que el trabajo de producción se lo hace de forma constante, siendo productos de alta calidad; sin embargo, se debe tomar en cuenta con mayor énfasis en el papel de los públicos, ya que muchas veces están pensados solo desde una visión de quienes están al mando y no de lo que necesita los miembros. Por otra parte, si bien existen varios productos internos y externos, la difusión de ellos se torna difícil cuando no existe un compromiso de los mandos institucionales y de quienes integran el Sistema de Comunicación Social para llegar con los mensajes a todos los integrantes. Por lo tanto, es necesario el involucramiento y participación de todos los actores para poder mejorar este proceso de difusión dentro de la gestión comunicacional.
10. Al optar como herramienta de análisis dentro de la Comunicación Estratégica a la prospectiva es necesario e imprescindible pensar en el estudio efectuado con



la matriz FODA y su despliegue posterior de escenarios posibles. Para ello como estrategia se plantea pensar en los actores como entes primordiales dentro del proceso comunicativo, para lo cual se traza a la comunicación interna y externa como proyecto que debe colectivamente centrarse en las amenazas y oportunidades de la institución militar.

11. Desde el análisis prospectivo, se propusieron 2 escenarios de los cuales se despliegan las estrategias que abarcan aspectos como el *lobbying* estratégico, el manejo de crisis, la comunicación interna, manejo de redes sociales, haciendo énfasis en el relacionamiento comunicacional para determinar probabilidades en contextos en los que la incertidumbre no sobrepase y por el contrario la gestión sea ejercida de la mejor forma posible.
12. En el Ejército Ecuatoriano se debe emprender un aprendizaje en el que la comunicación debe ser vista como el espacio de encuentro y de transformación, como eje indispensable, no solo como herramienta táctica, sino como un aspecto estratégico que conlleve a los relacionamientos entre los públicos y con el entorno complejo y que, además, precise importancia a los actores como entes humanos y el destacado valor de la gestión comunicacional en la organización.
13. La comunicación interna también es una herramienta principal dentro del proceso de transformación de la organización, es la base para lograr que dentro de los escenarios planteados las estrategias comunicacionales sean cumplidas. El objetivo es generar mayor comunicación directa, mayor interactividad, más apertura a los públicos que requieren conocer la problemática organizacional (exponer requerimientos, no solo disposiciones y órdenes; receptar la opinión de los públicos). Las estrategias complementarias como *lobbying* y manejo de crisis, integran una estrategia general que ayudan a la consecución del objetivo principal que es mejorar la gestión comunicacional en la organización y la comunicación debe buscar que los integrantes se apropien de esta gestión, donde el trabajo de comunicar no solo depende de transmitir, no solo de una dirección u oficina, el trabajo de fortalecer, de comunicar mensajes, de crear vínculos con la sociedad es de todos los miembros de la institución.

14. El Ejército Ecuatoriano inició en el año 2019 un proceso de transformación que implica cambios en varios aspectos, una de las líneas involucra a la cultura organizacional como factor principal, con un escenario planteado para el 2033. Dentro de este proyecto, la comunicación estratégica se convierte en eje transversal para, en el camino, ir alcanzando los objetivos planteados.
15. La propuesta comunicacional aquí planteada se basa en el paradigma de la Nueva Teoría Estratégica que presenta a la comunicación como una estrategia, pero también será la herramienta que favorecerá y consolidará la cultura organizacional, donde los actores deben ser los entes que responden a los cambios y al entorno y quienes deben convertirse en los socios proactivos para el fortalecimiento de esta cultura organizacional, es decir fortalecer la identidad y que conlleva al posicionamiento de la imagen.

## Recomendaciones

1. Impulsar el mejoramiento de la Comunicación Estratégica como una herramienta que fortalecerá la comunicación, dejando atrás viejos paradigmas en los que la comunicación es unidireccional, y por el contrario buscar formas más dinámicas que proporcionan mayor espacio para la comunicación interdisciplinar, transversal y con mayor interacción entre todos los actores. Justamente, el planteamiento de estrategias ligadas a las acciones de relacionamiento con la población se enrumban en el camino del nuevo paradigma, las mismas que dejan de lado la comunicación tradicional donde los medios de comunicación y la producción de mensajes es el centro, y por el contrario, se toma a los actores, su entorno sociocultural para fomentar otros procesos comunicativos más abiertos, multidimensionales, participativos. Cabe en este punto traer a la memoria, prácticas constructivas que realizaba el Ejército en el ámbito comunicacional, como son las acciones de apoyo al desarrollo, las mismas que hoy, incluso pensando en la realidad política, económica y social de nuestro país, pueden ser el puente que fortalezca los vínculos de la institución militar con la sociedad.
2. Fortalecer las acciones que el Ejército efectúan en zonas rurales y alejadas de las grandes ciudades, donde la población se encuentra en situación de vulnerabilidad. Varios ejemplos son la muestra de esta forma de relacionamiento; en la región amazónica, el Ejército llega a los lugares más recónditos con las aeronaves como medio de transporte para los pobladores originarios de estos lugares, a quienes se les proporciona auxilio médico en casos de emergencia. Esta asistencia puede también llegar con campañas de salud, de educación, de apoyo social, no solo en la Amazonía, sino en las otras regiones del país. Otro de los ejemplos más recientes es el apoyo del personal militar en momentos de desastres naturales, como inundaciones, terremotos, donde se miró al personal militar efectuando retiro de escombros, traslado de enseres, organización para la entrega de alimentos, etc. mientras que en este año, con la emergencia sanitaria por la pandemia por el COVID-19, donde los soldados han estado en primera línea no solo brindando seguridad, sino llegando

a la población con kits alimenticios y ayuda a quien más lo necesita, gracias al trabajo coordinado con instituciones públicas y organizaciones privadas.

3. Por otro lado, se sugiere crear mayores espacios para mostrar el trabajo de la institución, por lo que se propone organizar ferias, casas abiertas, visitas de estudiantes de centros educativos a unidades militares, exposiciones itinerantes, programas difundidos on line, pueden ser en fechas de trascendencia institucional y del país con el fin de acercar a la población a los soldados, a la historia y a la institución. Estas acciones también se extienden para las autoridades locales, con quienes se puede efectuar en primera instancia un acercamiento para que conozcan el quehacer de la institución y así afianzar el ambiente de confianza en el que se pueda intercambiar y participar en diversas acciones que beneficien a la población.
4. La gestión de comunicación no debe ser dirigida solo por el Dircom, la Comunicación Estratégica requiere la participación de todos los actores de la institución. Dentro de la comunicación, los públicos internos se convierten en embajadores de marca, por lo tanto, sus acciones positivas o negativas, en cualquier ámbito, representan a la institución. Se recomienda, por tanto, su involucramiento con actitud proactiva, su participación y empoderamiento en las actividades de la entidad militar lo convierte en un comunicador más, con lo cual no se espera que sea los medios de comunicación tradicional los que difundan la noticia.
5. Dentro de las estrategias comunicacionales se concede gran valor a la descentralización de la comunicación, si bien desde la Dirección de Comunicación Social se dictan políticas institucionales y se coordinan acciones relevantes que en cada jurisdicción, los encargados de llevar la comunicación y los comandantes de unidad puedan tener libertad para gestionar los procesos comunicativos y fortalecer el relacionamiento con los actores locales.
6. Se alude efectuar mayores acercamientos al Alto Mando del Ejército Ecuatoriano para sensibilizar y concienciar sobre la importancia de la gestión en Comunicación Estratégica como un eje transversal dentro de la organización, la

que permitirá generar cambios en los procesos comunicacionales en todo el Sistema de Comunicación y que debe tener como fin un cambio en la cultura organizacional, la misma que está enmarcada en el proyecto de transformación de la institución al 2033.

7. Se propone no relegar la importancia de la capacitación en el tema de la Comunicación Estratégica, desde las escuelas de formación y perfeccionamientos, en seminarios de comandantes, a los integrantes del Sistema de Comunicación Social y a todos los miembros de la institución, para así disponer de soldados que aporten en la gestión comunicacional y sean embajadores de la institución. Por otra parte también es importante capacitar al personal que se encuentra en el Sistema de Comunicación Social en este tema.
8. En la actualidad, las redes sociales no solo son herramientas informales para comunicarse, sino que se han convertido en herramientas que las organizaciones deben utilizar para difundir la información, y para ello, las Fuerzas Armadas deben crear estrategias digitales más novedosas en las que los productos comunicacionales sean piezas que innoven la gestión de contenidos multimedia en las plataformas institucionales y que estén pensados para que lleguen a todos los públicos.
9. Plantear estrategias de comunicación *mix*, que puedan combinar la comunicación tradicional, pero también que acoja nuevas formas de relacionamiento. En este aspecto se debe pensar en las demandas que se efectúan desde todos los actores y al ser el centro en el nuevo paradigma de la comunicación, no se puede dejar de lado sus intereses, su entorno, su cultura, así como los espacios de orden o de caos, de consensos y diversidad donde se desenvuelven. La institución militar debe adaptarse a este cambio constante para poder cubrir las demandas de todos los actores con quien se relaciona.



## Obras citadas

- Aguado, José. 2014. *Introducción a las teorías de la comunicación e información*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Aguirre, Silvia. 2012. “La importancia de la comunicación externa en las universidades ante los desafíos de la educación superior en Ecuador”. Atlante.
- Apolo, Diego, Felipe Aliaga, y Gustavo Cusot. 2014. “Repensar la comunicación institucional: las diez reglas del surf” 5 (2): 147–55.
- Aranes, José Ignacio. 1996. “La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática”. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación* 1 (1): 1–5.
- Arribas, Amaia, Rafael Alberto Pérez, y Herrera Echenique, eds. 2017. *Nueva Teoría Estratégica Repensando la estrategia desde la comunicación*. Quito: Razón y Palabra.
- Asamblea Nacional. 2008. “Constitución de la República del Ecuador”. [https://www.cancilleria.gob.ec/wpcontent/uploads/2013/06/constitucion\\_2008.pdf](https://www.cancilleria.gob.ec/wpcontent/uploads/2013/06/constitucion_2008.pdf).
- Barberousse, Paulette. 2015. “Fundamentos teóricos del pensamiento complejo de Edgar Morín”. *Revista Educare*.
- Bernal, Inés. 2019. “Relaciones de la organización y sus públicos”. Presentado en Seminario de Comunicación Social y Manejo de Crisis, Quito.
- Brandolini, Alejandra. 2009. *Comunicación Interna*. Editado por Martín González Frígoli y Natalia Hopkins. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Capriotti, Paúl. 1998. “La Comunicación Interna”. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*.
- Cedatos. 2019. “Informe opinión: Ecuador: coyuntura socioeconómica y política”.
- Congreso Nacional. 2004. “Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública”. <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2014/09/LOTAIP.pdf>.
- Costa, Joan. 2009. *Dircom estrategia de la complejidad*. Barcelona: Universidad da Valencia.

- Durán Bravo, Patricia, Nancy Graciela Cisneros Martínez, Víctor Manuel Meléndez Rodríguez, y Miguel Leonor Martínez. 2016. “Comunicación Estratégica: Construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales.” *Civilizar Ciencias De La Comunicación* 3 (3). <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/Civilizarcomunicacion/article/view/601>.
- Ejército Ecuatoriano, Dirección de Comunicación Social. 2018. “Plan de Comunicación del Ejército”.
- Etkin, Jorge. 2003. *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. México: Oxford.
- Formanchuk, Alejandro. 2010. *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Primera. Buenos Aires.
- Fuerza Terrestre. 2005. *La Gesta del Cenepa*. Quito.
- Galindo, Jesús, y Octavio Islas. 2015. *Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica*. Tenerife: Cuadernos Artesanos de Comunicación, 75.
- García Orosa, Berta. 2013. “Los gabinetes de comunicación on line”. *Historia y Comunicación Social*, octubre.
- Godet, Michel. 2007. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Segunda. Prospektiker.
- Granda Tandazo, Carlos V. 2016. “La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 211–31.
- Herrera Echenique, Raúl, y Raúl Bendejú. 2017. “La estrategia desde una matriz comunicacional”. En *Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*. Quito: Razón y Palabra.
- Manucci, Marcelo. 2005. “Narraciones corporativas. Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones”. *Razón y Palabra* 43 (10). <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520626019.pdf>.
- . 2009. “Modelo Estratégico de la Comunicación Organizativa”. En *Hacia una teoría general de la estrategia*. Madrid.
- . 2016. “Módulo Estrategia, Táctica y Acción”. Quito: Universidad de las Américas.



- Massoni, Sandra. 2013. *Comunicación Estratégica. Comunicación para la innovación*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- . 2013. “Comunicación Estratégica: Matrices de datos en la investigación enactiva”. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación ALAIC X* (18): 90–102.
- . 2013. *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. 1a. Ed. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- . 2016. “Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional”. *Civilizar Ciencias De La Comunicación*, núm. 03 (julio): 97–106.
- Massoni, Sandra, Washington Uranga, y Verónica Longo. 2018. *Políticas Públicas y Comunicación: una cuestión estratégica*. San Luis: Nueva Editorial Universitaria.
- Ministerio de Defensa. 2018. “Política de la Defensa Nacional del Ecuador”. Ministerio de Defensa Nacional.
- Núñez, Jorge. 2005. “Presentación”. En *Breve Historia del Ejército Ecuatoriano*, 5–9. Quito: Centro de Estudios Históricos del Ejército.
- Orcés, Oswaldo. En prensa. *Transformar para bien: la comunicación hoy*. Quito.
- . 2020. Comunicación externa, entrevista personal.
- Pérez, Rafael Alberto. 2008. *Estrategias de Comunicación*. Cuarta. Barcelona: Ariel.
- . 2014. “La Estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma?” *Revista Mediterránea de Comunicación* 5 (2): 9–31.
- . 2017. “La NTE a 16 años de su nacimiento”. En *Nueva Teoría Estratégica. Repensando la estrategia desde la comunicación*, editado por Amaia Arribas, Raúl Herrera Echenique, y Rafael Alberto Pérez, 17–32. Quito: Razón y Palabra.
- Pérez, Rafael Alberto, y Sandra Massoni. 2009. *Hacia una nueva teoría general de la estrategia*. Madrid: Ariel.
- Perricone, Anita. 2018. “Comunicación estratégica en Defensa: ¿cuáles desafíos para el Estado Mayor Conjunto de Chile?” *researchgate*, 1–32.
- Salto, Napoleón. 2017. “Genealogía y modernización de las fuerzas armadas en el Ecuador”. *Ciencia Política* 12 (24): 51–75.
- Scheinsohn, Daniel. 2010. “Comunicación Estratégica”. *Cuaderno 33* 10 (33): 17–22.

Vargas, Alfonso. 2017. “De la fragmentación a la complejidad. Implicaciones para la dirección estratégica de la empresa”. En *Nueva Teoría Estratégica. Repensando la estrategia desde la comunicación*, editado por Amaia Arribas, Raúl Herrera Echenique, y Rafael Alberto Pérez. Razón y Palabra.